

IBM Institute for Business Value

C-suite Series : étude CEO Study 2021

Trouver l'essentiel

Comment prospérer dans une réalité
post-pandémique



L'IBM Institute for Business Value, en coopération avec Oxford Economics, a interrogé 3 000 CEO de près de 50 pays et 26 secteurs d'activité. Ces entretiens ont été menés virtuellement. En outre, grâce à des vidéoconférences en direct et des entretiens téléphoniques, et lorsque cela était possible en toute sécurité, des réunions en personne, l'IBV a mené des conversations approfondies avec plus d'une vingtaine de CEO sélectionnés de 11 secteurs d'activité et 11 pays.

Sommaire

2 Introduction

6 Chapitre 1

Priorités essentielles

Travailler avec une agilité ciblée, accorder plus d'importance à la technologie et adopter les réglementations émergentes

14 Chapitre 2

Avantages essentiels

Cinq facteurs qui distinguent les entreprises les plus performantes

28 Chapitre 3

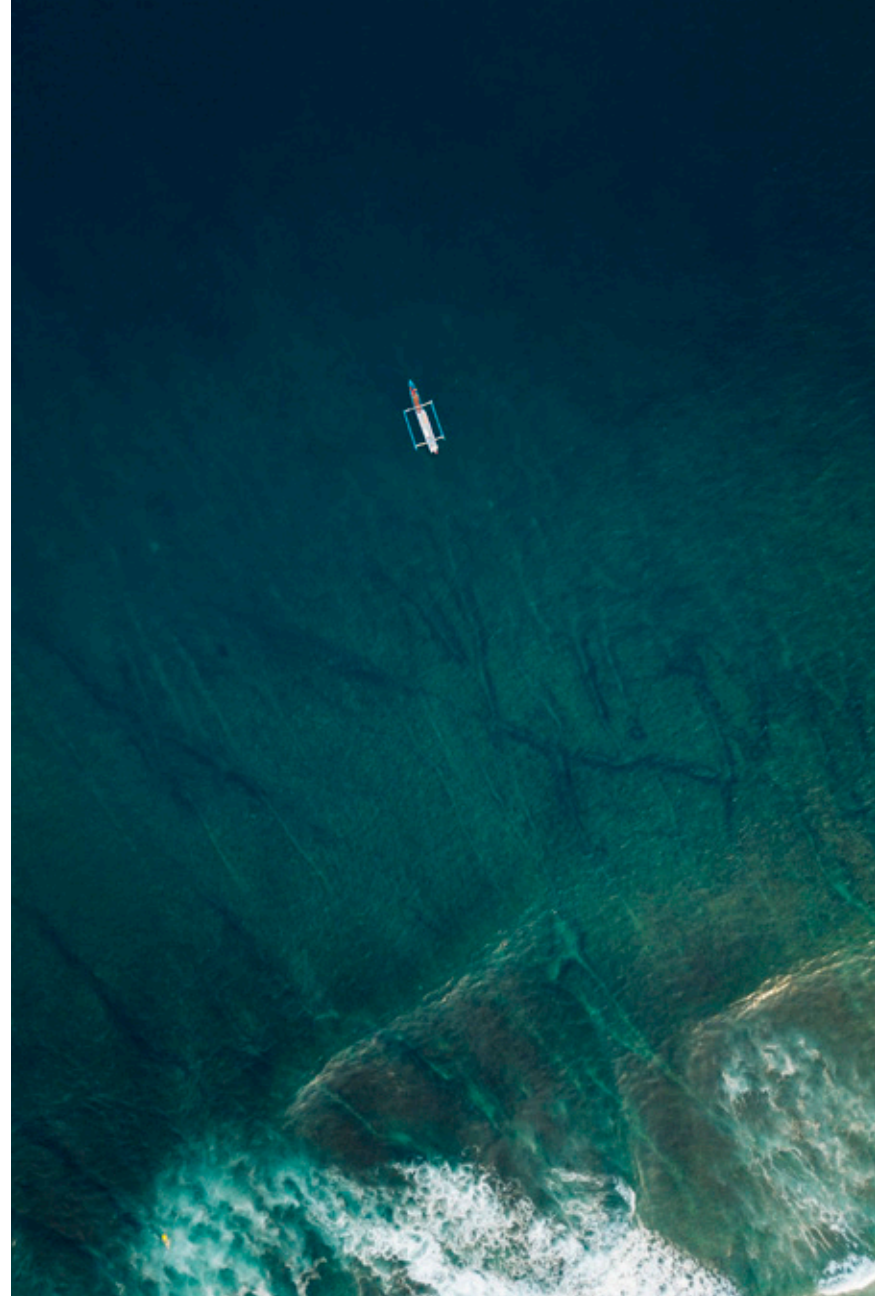
Enseignements essentiels

Définir un avantage concurrentiel de niveau supérieur autour des clients, des produits et des opérations

46 Guide d'action

Vérités essentielles

50 Méthodologie de recherche et d'analyse



Introduction

C'est le moment de faire le point d'une manière totalement nouvelle. Que les impacts de la COVID-19 commencent désormais à s'atténuer ou qu'ils persistent, 2020 a été un point d'inflexion dramatique. Jamais auparavant l'ensemble de la planète n'avait simultanément changé de comportement, mettant en place des confinements, des quarantaines et une distanciation sociale imposée. Pour les entreprises et les gouvernements, les implications ont été extrêmes, avec des hypothèses et des plans radicalement modifiés. De l'Asie aux Amériques, le statu quo s'est évaporé tant au sein des industries qu'entre elles. L'avenir est plus sombre que jamais, et présente à la fois de nouvelles opportunités et de nouveaux risques.

Pour mieux comprendre ce moment singulier, l'IBV (IBM Institute for Business Value) a lancé son plus vaste projet de recherche auprès des CEO. S'appuyant sur près de 20 ans d'études de C-suites, l'IBV a recueilli des informations auprès de plus de 3000 CEO et des plus hauts dirigeants du secteur public de l'économie et du monde entier, complétant sa propre expertise approfondie par celle d'Oxford Economics, un leader des prévisions mondiales et des analyses quantitatives. En outre, IBV a sélectionné individuellement 24 CEO pour des entretiens approfondis et exclusifs afin d'étudier les états d'esprit, les thèmes et les défis auxquels les principaux dirigeants sont actuellement confrontés.

Ce que nous avons appris est extraordinaire. Nous avons découvert des surprises révélatrices qui reflètent à quel point la prochaine ère sera sans précédent, avec de nouvelles priorités et de nouveaux domaines d'intérêt. Des attentes émergentes autour du travail à distance à l'adoption accélérée des technologies, les pratiques phares d'hier et les exigences de demain sont loin d'être harmonisées.

« La COVID-19 a changé notre vision de l'avenir », déclare Fernando González, CEO de CEMEX, un leader mondial de l'industrie des matériaux de construction. « Nous avons commencé à tout questionner et remettre en cause. Les méthodes traditionnelles de planification sont dépassées. Nous ressentons chaque heure, chaque jour, chaque semaine et y réagissons. » Comme le dit le CEO et président Mark Little de Suncor, la plus grande société d'énergie du Canada, faisant écho à presque tous les CEO que nous avons interviewés : « Nous ne reviendrons jamais en arrière. »

La question centrale et primordiale de cette nouvelle ère est la suivante : que faudra-t-il pour être essentiel - aux clients, aux employés, à la communauté et aux investisseurs ? Les CEO avec lesquels nous nous sommes entretenus ont presque uniformément souligné que se concentrer sur la partie la plus importante de leur entreprise, qui différencie leur organisation et offre le plus de valeur, est devenu un impératif primordial.

Du chaos est venue la clarté : débarrassez-vous des diversions et de la complaisance, supprimez « la tradition pour la tradition » et exploitez les avantages distinctifs. Cela s'applique aussi bien en externe, pour les produits et les services, qu'en interne. Qui est essentiel à votre organisation et qu'est-ce qui est essentiel au fonctionnement de votre entreprise ? Alors que beaucoup de nos conclusions étaient en effet extraordinaires, nous avons également découvert qu'un retranchement - en se concentrant sur les bases - peut être tout aussi important, au-delà des perturbations dues à la COVID, pour la suite.

« Éliminez les distractions, puis investissez toute votre énergie et vos ressources uniquement dans les choses qui vous permettront de réussir. »

Jeff McElfresh, CEO, AT&T Communications

« Nous devons avoir le courage et la conviction de nous concentrer sur une poignée de priorités », déclare le CEO Jeff McElfresh d'AT&T Communications, qui dessert plus de 130 millions de clients américains et la quasi-totalité des entreprises du palmarès Fortune 1 000. « Nous ne pouvons plus jongler avec cent assiettes. Éliminez les distractions, puis investissez toute votre énergie et vos ressources uniquement dans les choses qui vous permettront de réussir. Déplacez l'activité dans l'entreprise pour vous appuyer sur des partenaires pour certaines fonctions. Dans quoi sommes-nous vraiment bons ? Recourez à quelqu'un d'autre pour d'autres domaines. »

Thèmes clés qui ont émergé de notre étude auprès des CEO :

Leadership

Les structures plus horizontales, plus rapides et plus flexibles réussissent. « Toute cette expérience nous a rendus moins bureaucratiques, plus réactifs », déclare Alex Gorsky, CEO de Johnson & Johnson, un producteur mondial de dispositifs médicaux, de produits pharmaceutiques et de produits de consommation emballés. Les organisations les plus performantes mettent également davantage l'accent sur la proposition de valeur fondamentale. Comme le dit Gorsky, « vous devez être prêt à tout faire ».

Technologie

La maturité technologique est un différenciateur de performances encore plus important, avec le cloud computing, l'intelligence artificielle (IA) et l'Internet des Objets (IoT) en tête de la liste des outils essentiels. Les organisations qui ont investi dans ces domaines ont obtenu de meilleurs résultats que leurs pairs pendant les perturbations de 2020.

Employés

Le travail à distance sera un élément permanent d'une main-d'œuvre hybride qui associe des employés en personne à des collègues virtuels. Cela changera la culture organisationnelle et exigera de nouvelles approches de gestion et des capacités de direction améliorées.

Innovation ouverte

Les CEO prévoient moins de partenariats, mais d'une plus grande importance stratégique. Pourquoi tout faire vous-même si vous pouvez vous associer à quelqu'un d'autre qui le fait mieux et profiter ensemble de nouvelles opportunités ?

Cybersécurité

Les CEO des organisations les plus performantes accordent une plus grande importance stratégique à la protection contre les cyber-risques et l'exposition des données. Ils reconnaissent que la confiance est devenue la devise des écosystèmes d'entreprises.

Ce rapport est divisé en trois chapitres. Le chapitre 1, « Priorités essentielles », présente les principaux résultats de l'ensemble des 3 000 CEO interrogés.

Le chapitre 2, « Avantages essentiels », va encore plus loin en se concentrant sur les CEO des organisations les plus performantes - celles qui ont prospéré par rapport à leurs pairs dans leur secteur, tant avant que pendant la pandémie - et en mettant en lumière ce qui les différencie de leurs pairs les moins performants.

Le chapitre 3, « Enseignements essentiels », tire des informations de trois groupes de personnes interrogées révélées par nos données. Conformément au thème de la recherche de vos avantages essentiels, nous avons découvert que les personnes interrogées se regroupaient naturellement en segments d'expertise : *axés sur le client*, *axés sur le produit* et *axés sur les opérations* (voir « Méthodologie de recherche et d'analyse » à la page 50).

Si ces désignations peuvent sembler familières, les réinventions requises par cette époque unique demandent une formulation résolument non traditionnelle. Dans ce troisième chapitre, nous mettons en évidence les enseignements de chaque groupe, y compris les distinctions les plus performantes et les moins performantes spécifiques à chaque segment. Ce qui est essentiel pour un type d'entreprise, apprend-on, diffère considérablement pour les autres.

Aujourd'hui, bien sûr, chaque organisation importante comprend des éléments relatifs aux clients, aux produits et aux opérations, avec l'exigence d'être compétitive pour chacun d'eux. (L'engagement client, par exemple, est une priorité qui concerne les trois groupes.) Cela est fondamentalement différent de l'ère précédente de la planification stratégique, où se concentrer sur un seul segment pouvait « faire l'affaire ». Cela rend également chaque analyse ciblée sur un segment utile pour pratiquement toutes les organisations.

Pourtant, les CEO ne peuvent pas tout prioriser, c'est pourquoi il est si impérieux de trouver leurs principaux éléments de différenciation (et de compter sur des partenaires pour aider à traiter les autres domaines). L'écart de performance entre les plus performants et les moins performants s'est creusé au cours de l'année écoulée, les différences entre les domaines stratégiques devenant encore plus prononcées.

« Nous avons fait des efforts au sein de l'organisation pour améliorer nos partenariats, parce que nous ne pouvons pas tout faire nous-mêmes. Et nous ne le souhaitons pas. »

Ross McEwan, CEO, National Australia Bank

Notre rapport se termine par un guide d'action qui met en évidence comment mettre ces résultats au service de votre organisation, ainsi que des « questions essentielles à poser » dans chaque chapitre. Tout au long de ce rapport, des perspectives ciblées abordent des sujets audacieux, tels que le rôle de la C-suite qui a perdu de sa pertinence ; la mesure préoccupante qui souligne des problèmes de diversité et d'inclusion persistants et la technologie émergente que les CEO ne doivent pas laisser de côté. Nous explorons également les personnes interrogées par secteur, identifiant des tendances inattendues. Au cours de l'année à venir, l'IBV continuera à compléter ce rapport par des études sur des secteurs spécifiques et des rôles de direction ciblés, combinant une recherche quantitative approfondie et une analyse qualitative distinctive qui aident les chefs d'entreprise à prendre des décisions commerciales plus intelligentes.

Chapitre 1

Priorités essentielles

L'enquête exclusive de l'IBV auprès de 3 000 CEO à l'échelle mondiale a mis au jour des priorités claires qui couvrent des domaines clés :

- Travailler avec une agilité ciblée*
- Accorder plus d'importance à la technologie*
- Adopter les réglementations émergentes*

L'environnement des affaires de 2020 a vu les plans et les règles de longue date remplacés par les urgences du moment. Pourtant, une fois que les CEO ont pu traiter ce qui *devait* être fait, les questions ont tourné sur ce qui *devrait* être fait. Quels sont les enseignements, tirés des pratiques de pointe historiques ainsi que des pivots COVID les plus réussis, qui produiront les meilleurs résultats au cours des deux à trois prochaines années ?

Travailler avec une agilité ciblée

Après l'incertitude de l'année écoulée, les CEO mettent l'accent sur l'agilité organisationnelle - la capacité d'une organisation à réagir rapidement et à basculer sans rien perdre de son élan - comme une priorité absolue pour les dirigeants, à un degré sans précédent. Comme le dit Mark Little de Suncor, « ce qui va vous différencier, c'est votre capacité à être agile ».

Selon nos recherches, 56 % des CEO insistent sur la nécessité de « rechercher activement » l'agilité et la flexibilité opérationnelles au cours des deux à trois prochaines années (voir la figure 1).

« Si vous pouvez adopter des configurations et des expériences agiles, vous devenez adaptatif et agile. »

Piyush Gupta, CEO, DBS Bank

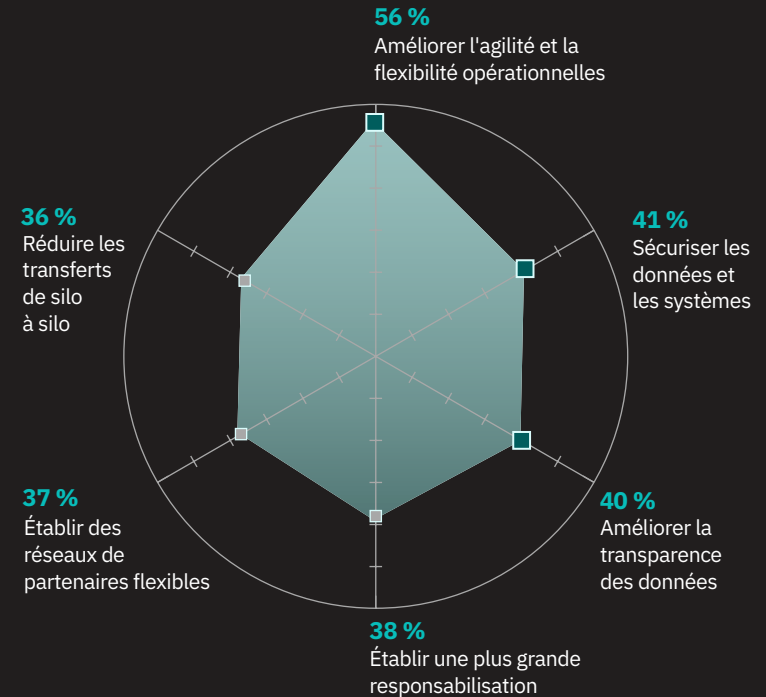
« Si vous pouvez adopter des configurations agiles et des expériences et entretenir constamment une culture d'apprentissage », déclare Piyush Gupta, CEO de DBS Bank, l'une des plus grandes banques d'Asie du Sud-Est, basée à Singapour, « alors vous devenez adaptatif et agile, ce qui signifie que vous pouvez répondre beaucoup plus rapidement aux opportunités et aux changements de l'environnement ». Il ajoute : « C'est ce que nous essayons de faire ». Pour l'avenir, les CEO reconnaissent comme jamais auparavant l'importance de se préparer délibérément aux changements - qu'ils soient motivés par la concurrence, le gouvernement ou des événements externes - et de disposer d'une infrastructure capable de s'adapter rapidement.

Le défi consiste souvent à identifier clairement l'impact des initiatives agiles, alors que dans certains cas, même le « chaos agile » en a résulté. Par conséquent, les méthodes de travail agiles doivent être plus ciblées. Elles devraient inclure un objectif clair pour les résultats opérationnels et des lignes directrices qui indiquent dans quels domaines l'innovation mènera à des avantages essentiels de niveau supérieur, afin que les initiatives agiles se traduisent par des changements importants et bénéfiques et un impact réel.

Figure 1

Trois est un chiffre clé : agilité, sécurité, transparence

Les trois principales actions des CEO pour bâtir une organisation prête au changement.

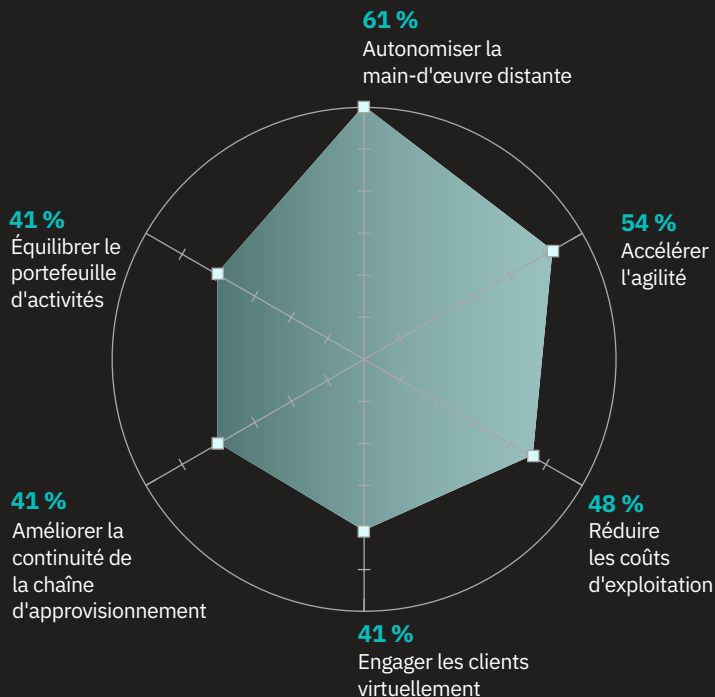


Q. Laquelle des propositions ci-dessus recherchez-vous le plus activement au cours des 2 à 3 prochaines années ?

Figure 2

Intensifier le travail à distance

Les nouvelles attentes font de la flexibilité une priorité stratégique absolue.



Q. Dans quelle mesure la mise en œuvre de ce qui précède a-t-elle été importante pour la stratégie de votre organisation depuis le début de l'année 2020 ?

Les CEO reconnaissent que cette nouvelle façon de stimuler la flexibilité et de promouvoir l'innovation ne peut être réalisée qu'avec une main-d'œuvre à distance autonome. Alors que 2020 a amplifié une foule de priorités stratégiques - de la continuité de la chaîne d'approvisionnement à l'engagement virtuel des clients - l'autonomisation du travail à distance a été plus fréquemment mentionnée par les CEO comme leur principale préoccupation (voir la figure 2).

« Le leadership des grandes entreprises va être accentué [par le travail à distance] à un niveau que je ne crois pas que la plupart des dirigeants apprécient », affirme Jeff McElfresh d'AT&T Communications. « Je ne sais pas si quelqu'un a déchiffré le code sur la façon de faire fonctionner le modèle de main-d'œuvre distribuée dans lequel la COVID nous a plongé. Tous les dirigeants ne sont pas à l'aise avec la gestion dans un modèle distribué. Vous devez être plus précis sur chaque rôle et le type de dirigeant qui correspond le mieux. Nous avons du travail à faire pour libérer le potentiel. »

Cela impose des difficultés très pratiques. « Nous imaginons l'expérience des employés après la pandémie », déclare Roberto Nobile, le CEO de Telecom Argentina, la principale société argentine de télécommunications et de divertissement avec 23 000 employés dans tout le pays, en faisant référence à ses futurs employés. « Quelle sera la dynamique ? Nous pensons en termes de numérisation, d'e-collaboration, d'agilité et de flexibilité totale pour que chaque équipe décide comment travailler. Nous co-concevons les processus ensemble, brisant les cloisons et les anciens paradigmes. »

Accorder plus d'importance à la technologie

Les 3 000 CEO interrogés citent les facteurs technologiques comme la principale force externe qui aura un impact sur leurs entreprises au cours des deux à trois prochaines années. Cet accent est bien placé. Selon le récent rapport « Digital acceleration » de l'IBV, la maturité numérique est fortement corrélée à la performance financière. L'étude a révélé que pendant la COVID-19, les organisations les plus férues de technologie ont surpassé leurs pairs en matière de croissance des revenus de 6 points de pourcentage en moyenne, dans 12 secteurs.¹ Dans une recherche connexe, 60 % des dirigeants interrogés ont indiqué qu'ils accéléreraient les transformations numériques de leur entreprise pendant la pandémie.²

« Les organisations dotées de très bonnes plateformes technologiques ont résisté, tandis que celles qui n'en ont pas ont vraiment eu du mal », déclare Ross McEwan, CEO de la National Australia Bank, l'une des 25 plus grandes banques du monde. Reconnaisant, il ajoute : « Notre banque a dépensé beaucoup d'argent pour refaire ses plateformes. »

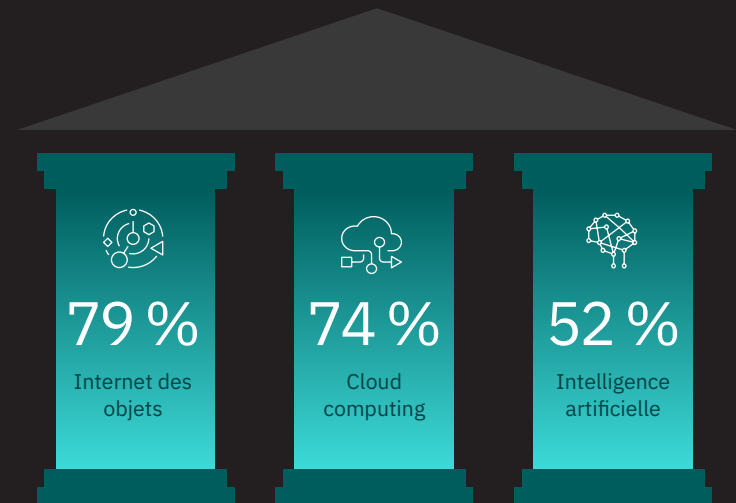
La technologie permet non seulement l'agilité, elle est essentielle pour permettre une main-d'œuvre hybride, ainsi que l'efficacité opérationnelle et l'engagement client. « Comment tirer parti de la technologie pour permettre une nouvelle flexibilité ? » demande Barri Rafferty, ancien CEO de Ketchum, une société de conseil en communication mondiale, et maintenant vice-président exécutif et responsable des communications chez Wells Fargo.

Quelles sont les technologies les plus importantes ? Les résultats du nouveau sondage auprès des CEO classent l'IoT, le cloud computing et l'IA comme les trois principales technologies susceptibles d'aider à produire des résultats (voir la figure 3).

Figure 3

La technologie à aborder maintenant

Les CEO s'en remettent plus à l'IoT, le cloud computing et l'IA pour obtenir des résultats.

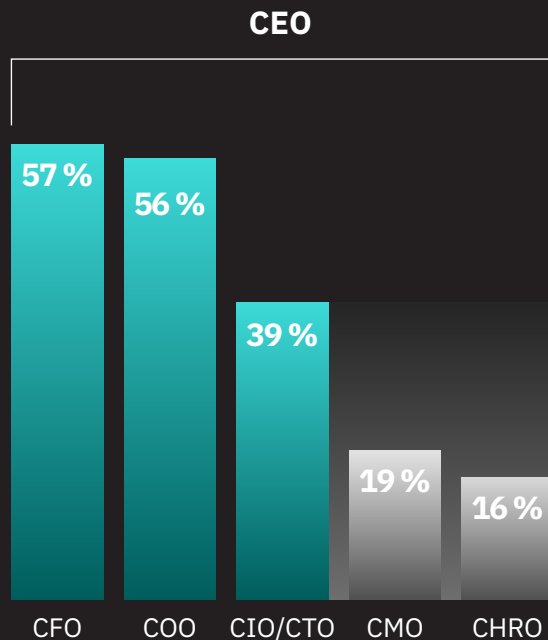


Q. Au cours des 2 à 3 prochaines années, quelles sont les technologies qui vous aideront le plus à obtenir des résultats ?

Figure 4

La C-suite mise sur la technologie

Les CEO considèrent le CIO/CTO comme un poste essentiel.



Q. Qui de votre C-suite jouera le rôle le plus crucial pour votre organisation ?


Ces résultats font écho au rapport « Digital acceleration » de l'IBV, qui identifiait le cloud et l'IA comme des différenciateurs de performances.³ Ces trois capacités sont souvent liées et s'auto-alimentent. L'IoT permet la collecte de données à partir de véhicules, de processus industriels, d'interactions clients, etc. Ces données sont ensuite organisées et diffusées via des clouds interconnectés, et souvent traitées et améliorées à l'aide de l'IA. Ensemble, l'IoT, le cloud computing et l'IA représentent les domaines dans lesquels les organisations tournées vers l'avenir cherchent à gagner un avantage, redéfinissant la façon dont le travail est effectué en « flux de travail intelligents ».

En ce qui concerne la mise en œuvre de ces technologies, Duncan Painter, CEO d'Ascential, une société de services, de conseil et de médias B2B basée au Royaume-Uni, déclare : « Si vous voulez vraiment profiter de la puissance du monde des plateformes cloud au niveau international, alors vous devez faire confiance aux partenaires experts en la matière. Parce que toute la valeur et l'effet de levier que vous obtenez à être [dans le cloud] proviennent du fait que vous n'essayez pas de le faire vous-même. »

L'importance croissante de la technologie se reflète également dans la C-suite. Lorsqu'on a demandé aux CEO d'identifier les autres membres de la C-suite qui joueront le rôle le plus crucial pour leur organisation au cours des deux à trois prochaines années, ils ont nommé leurs directeurs des technologies - les directeurs des systèmes d'information (CIO) et les directeurs de la technologie (CTO) - deux fois plus souvent que les directeurs marketing (CMO) et les directeurs des ressources humaines (CHRO). En fait, les directeurs des technologies sont classés tout en haut de la C-suite, aux côtés des directeurs financiers (CFO) et des directeurs de l'exploitation (COO) (voir la figure 4). C'est un changement radical par rapport à ce que nous avions observé dans les précédentes études et cela renforce la mesure dans laquelle les CEO voient la technologie jouer un rôle clé au sein de leurs organisations. (Voir « Perspective : Directeur de la stratégie, un poste en voie de disparition » à la page 11.)

Perspective

Directeur de la stratégie, un poste en voie de disparition



Depuis 2013, l'enquête de l'IBV auprès des CEO inclut une question sur l'ensemble de la C-suite : quels rôles joueront les fonctions les plus cruciales au cours des deux à trois prochaines années ? Chaque année, en général, deux postes de la C-suite arrivent en tête : le directeur financier (CFO) et le directeur de l'exploitation (COO). Le triumvirat CEO, CFO et COO est resté stable.

Mais au niveau suivant, ceux qui espèrent percer dans les premiers rangs - et peut-être se positionner pour devenir le prochain CEO - ont connu des changements spectaculaires. En 2013, l'un des postes en hausse était celui de Directeur de l'innovation (CIO), noté par 47 % des personnes répondant au sondage et cinquième au classement général. Mais dans l'enquête la plus récente, ce poste a chuté presque en bas du classement, cité par seulement 4 % des CEO. Un autre poste, en hausse en 2013, était le Directeur du

marketing (CMO), mentionné par 66 % des personnes interrogées. Là aussi, une baisse s'est produite, les CMO n'étant plus choisis aujourd'hui que par 19 % des personnes interrogées.

Cependant, la plus importante baisse est celle du poste de Directeur de la stratégie (CSO). En 2013, 67 % des CEO désignaient le CSO comme un rôle crucial, juste derrière les directeurs financiers. Cette année, le poste de directeur de la stratégie a été rayé de la carte, prisé par seulement 6 % des patrons.

Vers quel poste l'attention s'est-elle déplacée ? Vers le directeur des technologies : le directeur de la technologie (CTO) ou le directeur des systèmes d'information (CIO). Cette année, le rôle de CTO/CIO a terminé en troisième position, identifié par 39 % des CEO, sa place la plus élevée jamais enregistrée dans nos enquêtes.

« La technologie devient omniprésente dans tout ce que nous faisons », déclare Alex Gorsky de Johnson & Johnson. « Que ce soit la télémédecine, ou la façon dont nous avons utilisé les données pour comprendre fondamentalement le génome du virus COVID-19 afin de pouvoir produire notre vaccin, ou que ce soit la façon dont nous intégrons les données et travaillons avec les grands systèmes de santé pour identifier les meilleurs emplacements pour lancer des essais cliniques, l'adoption de la connectivité numérique va tout simplement s'accélérer. »

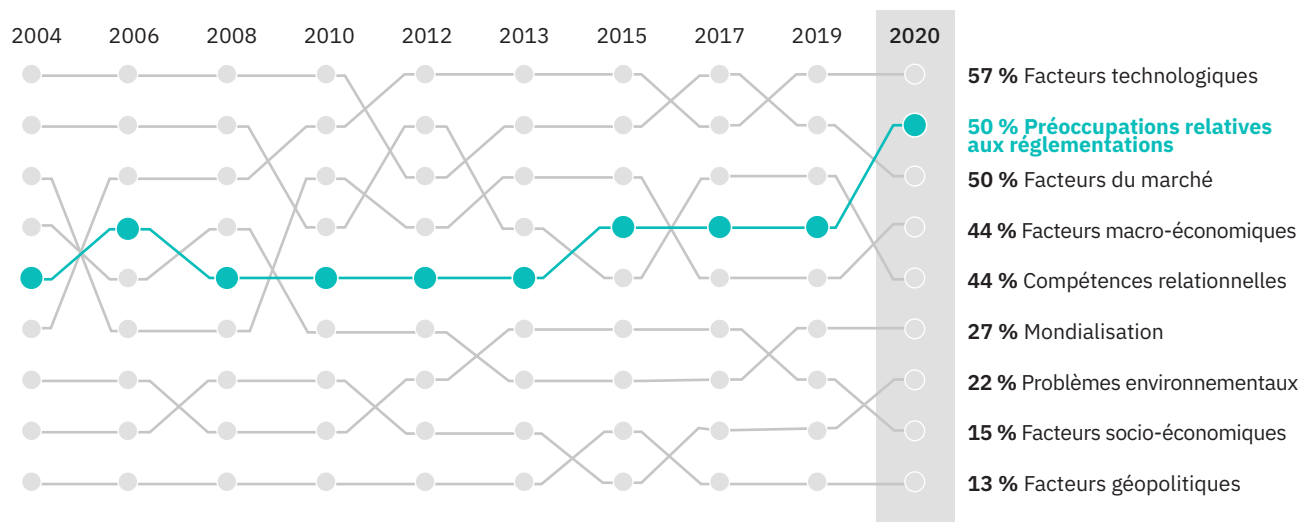
Adopter les réglementations émergentes

Le troisième domaine prioritaire concerne la réglementation. Au cours des 17 dernières années d'enquête de l'IBV auprès des CEO, les préoccupations réglementaires n'ont jamais dépassé la quatrième position parmi les principales forces externes attendues citées par les personnes interrogées. Pendant près d'une décennie, les première et deuxième places ont jonglé entre les facteurs technologiques et les facteurs du marché (englobant la concurrence, la dynamique du marché, l'évolution des attentes des clients, etc.). Mais cette année, la réglementation est passée au deuxième rang, citée comme une priorité par la moitié des CEO dans notre étude (voir la figure 5).

Figure 5

La prise en compte des réglementations

La maturité numérique va souvent de pair avec de solides performances financières, mais les préoccupations réglementaires augmentent.



Q. Quelles sont les forces externes les plus importantes qui auront un impact sur votre entreprise au cours des 2 à 3 prochaines années ?

« La technologie devient omniprésente dans tout ce que nous faisons. »

Alex Gorsky, CEO, Johnson & Johnson

Cela reflète incontestablement une affirmation croissante des gouvernements en matière de protection de la vie privée, de données, de commerce et, amplifiée par la COVID-19, de santé. Les confinements et les quarantaines ont créé un nouveau précédent concernant le pouvoir des gouvernements sur les entreprises, avec au moins un CEO sur deux qui les surveille du coin de l'œil.

Chapitre 1. Priorités essentielles

Trois questions essentielles

Comment promouvoir une agilité ciblée avec une main-d'œuvre à distance ?

- Quels changements devons-nous apporter à nos modes de travail et à notre modèle organisationnel, y compris notre empreinte géographique ?
- Comment devons-nous changer notre culture organisationnelle pour intégrer une main-d'œuvre hybride comme nouvelle réalité commerciale ?
- De quels mécanismes de soutien supplémentaires mon personnel a-t-il besoin pour être productif et impliqué ?

Tirons-nous pleinement parti de la technologie ?

- Comment identifions-nous les nouvelles technologies et capacités ?
- Quelles mesures prendrons-nous pour prioriser et intégrer nos investissements technologiques ?
- Quelles sont les meilleures opportunités pour renforcer notre avantage concurrentiel grâce à la technologie ?

Comment la réglementation pourrait-elle influencer sur notre stratégie ?

- Quelles mesures devrions-nous prendre maintenant pour nous préparer aux changements attendus de l'environnement réglementaire ?
- Comment allons-nous redéfinir les partenariats ou en établir de nouveaux pour gérer les changements réglementaires ?
- Quelles nouvelles opportunités pourraient émerger du fait des nouvelles réglementations ?

Chapitre 2

Avantages essentiels

Notre recherche a révélé des différences entre les plus performants et les moins performants dans cinq domaines clés :

- *Le leadership*
- *La technologie*
- *Les employés*
- *L'innovation ouverte*
- *La cybersécurité*

Les méthodes traditionnelles d'évaluation des performances, de jugement des entreprises desquelles tirer des enseignements, ont été radicalement modifiées en 2020. La pandémie mondiale et les confinements continus qui ont suivi ont ravagé certaines industries et certains sites, tout en stimulant d'autres.

Le lourd impact des facteurs circonstanciels a signifié que parfois le simple fait d'être au bon endroit était récompensé, et le simple fait d'être au mauvais endroit était puni. (Voir « Perspective : Le paradoxe de la performance » à la page 15.)

Pour s'adapter à cette réalité, l'IBV a appliqué un écran à deux facteurs aux données fournies par 3 000 CEO. Nous avons identifié ceux qui ont signalé une forte croissance de leurs revenus par rapport à leurs pairs au cours des trois années précédant 2020 et des performances égales ou supérieures à celles de leurs pairs en 2020. Environ une personne interrogée sur cinq répondait à ce double critère de surperformance.

Un groupe de personnes interrogées de taille similaire, une sur cinq, a déclaré une croissance des revenus inférieure à celle de leurs pairs pour les deux périodes. Lorsque l'IBV a comparé les réponses des plus performants avec celles des moins performants, des différences considérables sont apparues.

Les plus performants ont commencé l'année 2020 avec une croissance des revenus plus élevée que leurs concurrents et ont depuis accru leur avantage, avec un taux de croissance annuel passant de 5 à 7 %. Pour les organisations dont le chiffre d'affaires annuel est de 10 milliards de dollars, cette différence de croissance des revenus équivaut à 700 millions de dollars supplémentaires par an.

Les moins performants, peut-être sans surprise, sont 31 % plus susceptibles que les plus performants de citer les flux de trésorerie comme une préoccupation future. Ils sont également deux fois plus susceptibles de convenir que l'écart concurrentiel entre les gagnants et les perdants se creuse, reflet de la position vulnérable dans laquelle ils se trouvent.

Perspective

Le paradoxe de la performance : chance, illusion et excès de confiance

Ne présumez pas que vous faites les choses correctement simplement parce que votre entreprise se porte bien. Et si votre entreprise est en difficulté, ne présumez pas que vous avez bâclé quelque chose. Telle est la réalité de l'économie pandémique.

Le risque d'illusion des deux côtés de l'équation n'a jamais été aussi élevé. Les entreprises des secteurs de l'hôtellerie et du voyage ont été durement frappées en 2020, indépendamment de la stratégie, des pratiques ou des talents. Et celles qui vendent des produits de nettoyage, des écouvillons nasaux et de la nourriture pour animaux de compagnie ? Leur ascension est peut-être plus une question d'être au bon endroit au bon moment que n'importe quelle stratégie psychique inhabituelle.

« Si vous avez eu de la chance parce que les choses allaient bien, ne soyez pas trop heureux », déclare le CEO d'un fabricant de vêtements grand public en Asie. « Comme la guerre peut stimuler le développement militaire, une fois la guerre terminée, la technologie militaire doit revenir à des usages civils. Tout se passe l'année suivante. »

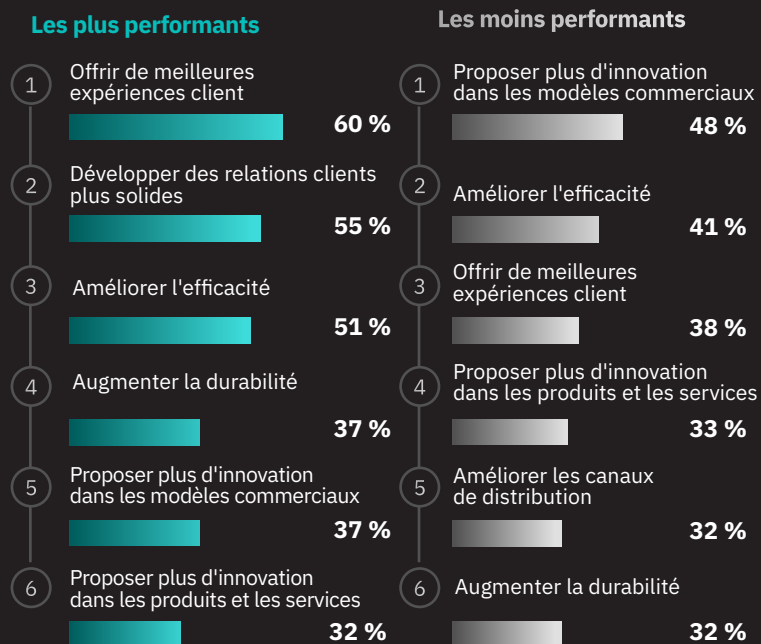
Les informations de marché exploitables dont disposent les chefs d'entreprise sont plus difficiles à interpréter que jamais, la vision de l'impact futur n'étant pas claire. Certaines organisations sont sans doute devenues trop confiantes en se basant sur leurs bonnes performances pendant la pandémie. En fait, un nombre dominant de personnes interrogées de notre segment de produits expriment leur confiance dans leur préparation à toutes sortes de risques futurs. Dans de nombreuses circonstances, cela peut s'avérer injustifié.

Les CEO doivent se rappeler, ainsi qu'à leurs équipes, que se fier simplement à l'expérience des chanceux - ou nier les réalisations des malchanceux - est simpliste et potentiellement trompeur. La prise de décision basée sur les données, avec une attention accrue accordée aux informations suspectes et biaisées, est primordiale. Les conseils d'administration, chargés d'évaluer les CEO, doivent être particulièrement vigilants, à la fois pour potentiellement récompenser ceux qui sont portés par les vents favorables et critiquer ceux qui sont confrontés à des vents contraires exceptionnellement difficiles.

Figure 6

Se concentrer là où cela compte

En tant que groupe, les plus performants s'entendent sur les points sur lesquels se concentrer, tandis que les moins performants manquent de consensus sur les priorités.



Q. Lequel des énoncés ci-dessus représentera les priorités les plus élevées de votre organisation au cours des 2 à 3 prochaines années ?

Les différences entre les plus performants et les moins performants sont révélées dans chacun des cinq domaines d'action du plus performant :

- Le leadership
- La technologie
- Les employés
- L'innovation ouverte
- La cybersécurité

Facteur 1. Le leadership passe avant tout

Dans notre étude, les plus performants démontrent un ensemble de priorités beaucoup plus ciblé que les moins performants, dont les réponses sont plus distribuées (voir la figure 6). Les plus performants ne collectent pas passivement des informations ni ne courbent le dos en attendant que la crise passe. Quels que soient leurs domaines d'action spécifiques, nous constatons toujours le leadership stratégique décisif qui distingue les plus performants. En fait, 85 % des plus performants citent dans l'ensemble le leadership comme essentiel aux performances de l'entreprise. Seuls 69 % des moins performants déclarent la même priorité.

Comme le démontrent les analyses ci-dessus, outre le fait de faire des choix plus explicites, les plus performants mettent constamment l'accent sur les éléments liés aux clients. Pour en savoir plus sur ces priorités, nous proposons une analyse approfondie dans le chapitre 3 (section « Enseignements essentiels en matière d'orientation client », page 28).

Autre excellent exemple : les plus performants identifient un sens d'objectif et de mission essentiel pour engager les employés à un taux 53 % plus élevé que les sous performants (voir la figure 7). Dans le climat de confiance actuel, où la confiance dans les institutions diminue dans son ensemble, c'est un avantage concurrentiel émergent. « Les attentes concernant le rôle des entreprises dans la société sont plus élevées qu'il y a un an », déclare Alex Gorsky de Johnson & Johnson. « Cela fait désormais partie du langage courant d'une manière beaucoup plus significative. Les attentes ont changé. » Comme le dit Franz Reiner, CEO de Daimler Mobility, un fournisseur mondial de services financiers et de mobilité, « que représente votre entreprise et que voulez-vous accomplir ? ».

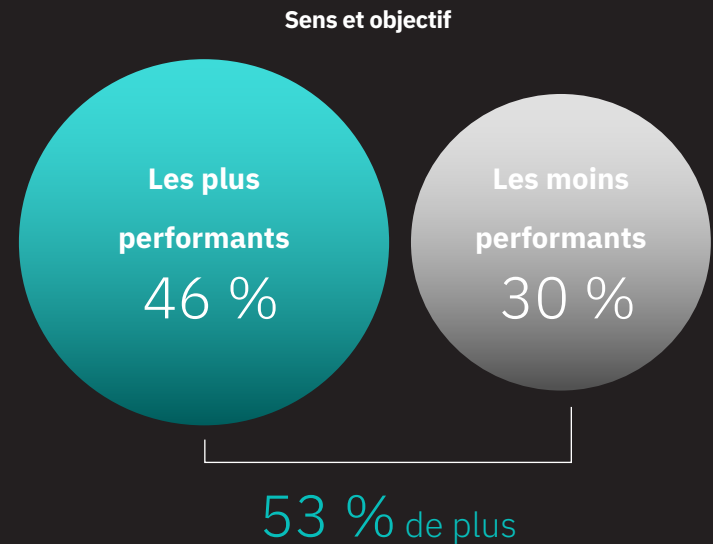
« Nous sommes ici dans un but précis, et l'objectif de l'entreprise n'est pas seulement de gagner de l'argent », déclare Piyush Gupta de DBS Bank. « C'est profondément ancré dans l'entreprise. À cet égard, je pense que nous avons une longueur d'avance sur bien d'autres. »

L'engagement accru des employés, résultat de ces efforts, contribue paradoxalement à la performance. Comme l'indique l'étude IBV auprès des CHRO « Unplug from the past », « les organisations qui se classent parmi les 25 % supérieurs en termes d'expérience employé rapportent plus du double du retour sur les ventes par rapport aux organisations du quartile inférieur. »⁴ De plus, dans l'étude révolutionnaire d'IBM « The Employee Experience Index », l'expérience employé est positivement associée à une motivation et à un effort discrétionnaire accrus ainsi qu'à une diminution des intentions de rotation.⁵

Figure 7

Le pouvoir de l'objectif

Par-dessus tout, les plus performants considèrent l'objectif et la mission comme un élément essentiel de l'engagement des employés.

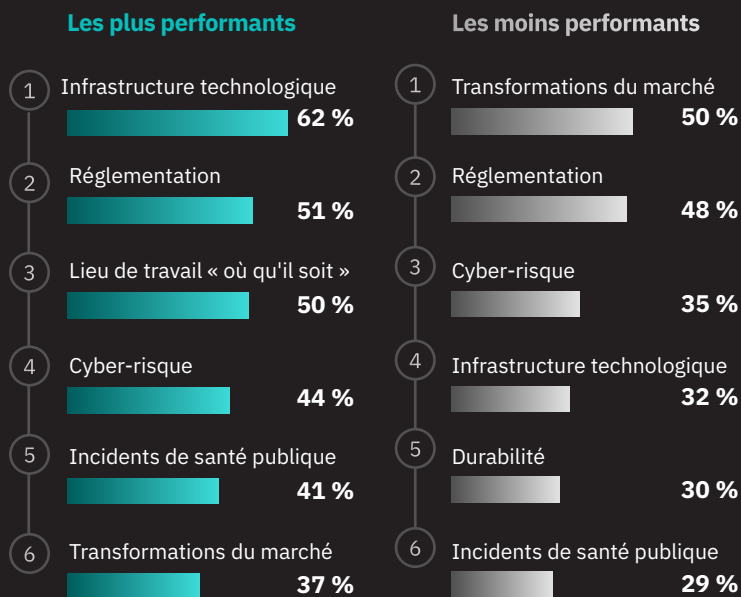


Q. Quels sont les attributs organisationnels les plus importants pour impliquer les employés au cours des 2 à 3 prochaines années ?

Figure 8

À la recherche d'une base solide

Les plus performants savent que, à mesure que la technologie évolue, sa base le doit aussi.



Q. Selon vous, lequel des éléments ci-dessus créera les plus grands défis pour votre organisation au cours des 2 à 3 prochaines années ?

Facteur 2. La technologie est plus qu'un outil

Les CEO des organisations les moins performantes ont tendance à sous-estimer l'impact de la technologie, se concentrant plutôt sur les préoccupations traditionnelles du marché. Lorsqu'ils identifient les principaux défis à relever au cours des deux à trois prochaines années, les CEO des organisations les moins performantes choisissent les changements de marché plus que tout autre facteur.

Les CEO les plus performants, quant à eux, sont plus concentrés sur les risques et les opportunités prospectifs des technologies émergentes. Comme le note CK Venkataraman, directeur général de Titan Company Limited, une société de produits d'art de vivre en Inde : « nous avons investi substantiellement dans les technologies [émergentes] depuis environ cinq ans. Nous grandissons en suivant une certaine courbe de progression géométrique, mais la COVID est arrivée et l'a transformée en courbe exponentielle. L'accélération de l'adoption des technologies par les clients, ainsi que l'accélération de l'exécution de la stratégie numérique par l'entreprise, se sont finalement toutes deux produites à cause de la COVID. Et je pense que nous avons fait un bond d'au moins deux ans. »

La technologie émergente doit se baser sur quelque chose, et les CEO les plus performants identifient l'infrastructure technologique comme un défi majeur deux fois plus souvent que les moins performants. Le chiffre spécifique de 62 % des personnes interrogées les plus performantes est significativement plus élevé que celui reçu pour n'importe lequel des 17 autres défis spécifiques pour lesquels nous avons posé la question (voir la figure 8). Cela souligne également l'appréciation par les plus performants de la rapidité avec laquelle la technologie continue d'évoluer, ainsi que de la façon dont les retardataires négligent ce facteur.

En ce qui concerne les technologies spécifiques, les moins performants semblent avoir un cycle de retard. Ils identifient les robots conversationnels, les technologies vocales et le

traitement du langage naturel comme essentiels pour l'obtention de résultats futurs plus de trois fois plus que les plus performants. Certes, ces outils peuvent être puissants (voir l'étude IBV « The value of virtual agent technology » pour en connaître les avantages).⁶ Mais les moins performants devraient considérer que, sans être associés à d'autres technologies sophistiquées, ces outils peuvent finalement ne pas offrir de performances de différenciation. Comme l'explique le récent rapport de l'IBV sur l'accélération numérique, « chaque industrie possède sa propre combinaison de technologies... Une « empreinte technologique », pour ainsi dire... Et il est important de comprendre la combinaison technologique unique qui conduit à des performances optimales au sein de chaque secteur. »⁷ Dans les 12 secteurs de l'étude, les organisations technophiles ont réalisé une prime de croissance des revenus de 6 % pendant la pandémie de la COVID par rapport aux non-adoptants.⁸

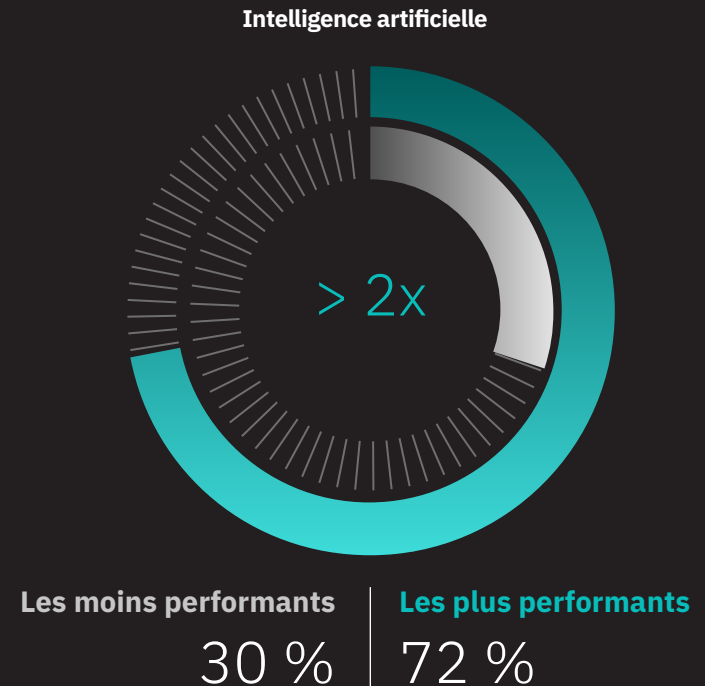
Pendant ce temps, les plus performants s'attendent à ce que l'IA produise des résultats dans les deux à trois prochaines années - et ce, pour plus du double des moins performants (voir la figure 9).

Cet écart d'appréciation indique que ceux qui sont déjà à la traîne dans l'adoption de l'IA pourraient encore prendre du retard. Notamment, l'IA est spécifiquement identifiée dans le rapport « Digital acceleration » de l'IBV comme étant une technologie de différenciation dans plusieurs secteurs.⁹ Les plus performants semblent avoir reconnu dans cette combinaison attrayante d'impact sur les performances et d'adoption relativement faible à ce jour une opportunité de gagner un avantage de précurseur. Le coût d'opportunité élevé d'une lacune technologique a des implications particulières lorsqu'il s'agit de la prochaine révolution informatique imminente. Par exemple, alors que peu de CEO identifient le quantum comme essentiel pour obtenir des résultats à court terme, le potentiel à plus long terme de la technologie mérite un examen sérieux (voir « Perspective : L'opportunité quantique » à la page 20).

Figure 9

Intelligence artificielle, de vrais résultats

Plus de deux fois plus de plus performants attendent des résultats de l'IA que les moins performants.



Q. Laquelle des technologies ci-dessus vous aidera le plus à obtenir des résultats au cours des 2 à 3 prochaines années ?

L'opportunité quantique

Quelle est la technologie qui, selon les prédictions des CEO, contribuera à produire le plus de résultats au cours des deux à trois prochaines années ? Lorsqu'on leur a présenté une liste de 16 options - de la biométrie aux véhicules autonomes en passant par la 5G - les grands gagnants ont été le cloud computing, l'IoT et l'IA. Même les CEO des entreprises les moins performantes étaient largement d'accord avec ces priorités.

Parmi les technologies en bas de liste ? L'informatique quantique. 89 % des CEO ne s'attendent pas à ce que le quantum produise des résultats pour leurs organisations dans les deux à trois prochaines années. Pourtant, cela contraste fortement avec la couverture médiatique et les investissements de l'industrie technologique.

Certes, le quantum peut être difficile à discerner, et avec peu d'experts dans les organisations, comprendre comment il s'intègre dans les flux de travail et ajoute le plus de valeur peut être difficile. Dans le même temps, le quantum a progressé à un rythme régulier vers une applicabilité large, avec des implications potentielles importantes à travers les industries et des opérations beaucoup plus diversifiées que de simples piles technologiques.¹⁰

Il y a un écho ici avec la façon dont l'IA était perçue il n'y a pas si longtemps : comme une obsession technologique et une curiosité suffisamment éloignée du domaine d'applicabilité pour pouvoir être ignorée. Pourtant, les entreprises qui ont choisi d'investir et de se familiariser avec l'application de l'IA étaient les plus susceptibles d'en profiter à mesure que cette dernière évoluait et produisait des résultats plus performants. Les CEO qui ignorent le quantum et lui permettent de devenir un angle mort peuvent le faire à leurs risques et périls - un parallèle à l'occasion manquée lorsque l'IA a émergé il y a dix ans.

Facteur 3. Le lieu de travail hybride, et ses employés, ne peuvent pas être tenus pour acquis

« À quoi ressemblera le lieu de travail dans le futur ? » demande Barri Rafferty, ancien CEO de Ketchum et maintenant Vice-président exécutif de Wells Fargo. « Comment pouvons-nous nous réengager autour de la collaboration et des moyens de nous retrouver à nouveau ensemble ? »

En ce qui concerne le lieu de travail, les perspectives des plus performants et des moins performants divergent fortement. Le lieu de travail à distance « où qu'il soit » qui est apparu avec la pandémie est l'un des domaines d'intérêt futurs les plus cités par les plus performants, 50 % des CEO l'identifiant comme un défi majeur. Les moins performants identifient le lieu de travail, où qu'il soit, à la moitié de ce taux, à égalité avec des sujets tels que les tarifs.

Étonnamment, malgré les différences inhérentes entre les secteurs en ce qui concerne les problèmes associés à une main-d'œuvre hybride, dans un seul secteur, le gouvernement local, plus de 50 % des moins performants identifient ce défi. Même dans les autres secteurs avec des pourcentages relativement élevés de moins performants concentrés sur le lieu de travail, où qu'il soit - banque de détail/grand public, services informatiques et vente au détail -, les moins performants restent constamment à la traîne de leurs concurrents plus performants sur cette question. En d'autres termes, alors que les plus performants se préparent activement aux défis et aux opportunités associés au lieu de travail, où qu'il soit, les moins performants risquent de prendre encore plus de retard.

« Avec le travail à distance, vous devez conserver l'esprit de l'entreprise. »

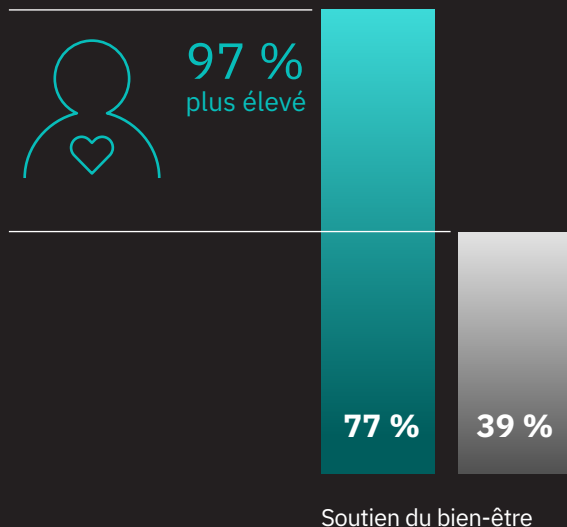
Piyush Gupta, CEO, DBS Bank

Figure 10

Employés sur le profit

Les plus performants
Les moins performants

Le nombre des plus performants soutenant le bien-être des employés, même si cela nuit à la rentabilité, est supérieur de 97 % à celui des moins performants.



Q. Dans quelle mesure soutenez-vous le bien-être des employés en cette période de crise, même si cela a un impact sur la rentabilité ?

Les plus performants se concentrent également davantage sur le bien-être des employés, avec 97 % de plus que les moins performants qui soutiennent la santé et le bien-être de la main-d'œuvre, même si cela a un impact sur les profits à court terme (voir la figure 10). Ce résultat renforce les données d'une autre étude IBV, « Accelerating the journey to HR 3.0 », qui a révélé que les CHRO des organisations les plus performantes déclaraient que leur entreprise « soutenait en tant que valeur fondamentale » le bien-être physique, émotionnel et financier de leurs employés à des taux près de trois fois supérieurs à ceux des organisations les moins performantes.¹¹ Ce soutien doit être non seulement bien intentionné, mais également bien reçu. « La capacité de loin la plus importante est la capacité humaine », déclare Younus Al Nasser, CEO de Smart Dubai, l'agence gouvernementale qui facilite la transformation numérique de la ville. « Les progrès technologiques peuvent se produire lorsque vous disposez des bonnes capacités humaines. »

Cependant, un point important doit être pris en compte. L'accent mis par la C-suite sur le bien-être des employés peut ne pas être suffisant si les employés eux-mêmes ne ressentent pas la bienveillance. (Voir « Perspective : Que signifie le « bien-être des employés » pour les CEO » à la page 23.)

Perspective

Que signifie le « bien-être des employés » pour les CEO - et pour tout le monde

La pandémie n'a fait que renforcer une conviction chez les chefs d'entreprise : le bien-être mental et physique de leur personnel est une priorité majeure. Il s'agit pour partie d'une simple attention humaine et pour une autre partie d'une pratique commerciale intelligente. Fernando González de CEMEX note que la mise en place de centres de santé dans les installations de son entreprise s'est avérée un avantage concurrentiel : « Nous n'avons subi aucune perturbation importante de notre chaîne d'approvisionnement. Ce fut le cas pour certains de nos concurrents. Des entreprises ont dû fermer temporairement pour faire face aux cas d'infections dans leurs postes de travail. »

Dans de nombreuses organisations, les employés se sentent nettement moins enthousiasmés par les efforts de l'entreprise. Notre récent rapport « Closing the chasm » a comparé les perspectives des employeurs à celles des employés. Lorsqu'on leur a demandé si les entreprises soutenaient la santé physique et

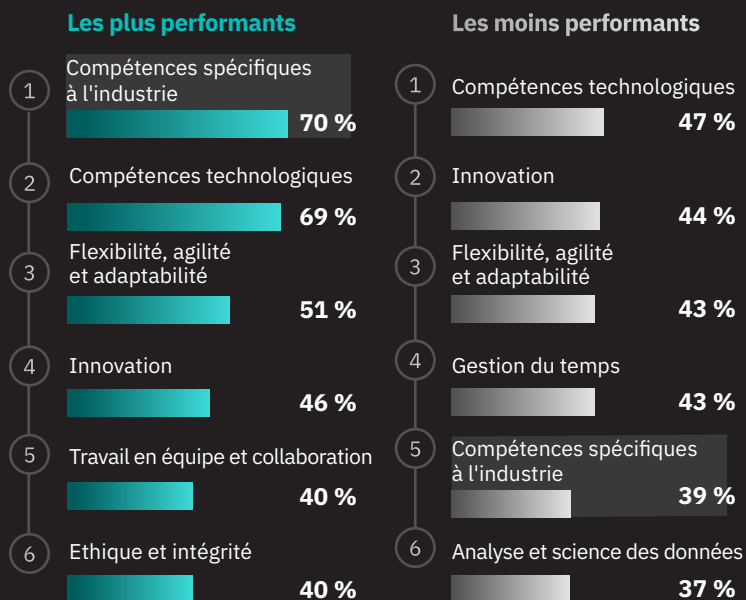
émotionnelle des employés, 80 % des cadres étaient d'accord ou tout à fait d'accord. Pourtant, lorsque la même question a été posée aux employés, le chiffre descendait à 46 %. Lorsqu'on leur a demandé si les organisations dispensaient une formation adéquate sur les nouvelles façons de travailler provoquées par la pandémie, 74 % des cadres étaient d'accord, contre seulement 38 % des employés.¹²

Le message ici est que, pour de nombreuses organisations, les processus de détection et de réponse sont sous-développés ou tout simplement inefficaces. Si vous pensez que vous offrez un avantage, mais que le bénéficiaire de cet avantage ne le voit pas de la même manière, vous avez échoué. Les attentes des employés envers leurs employeurs ont irrémédiablement changé. Il y a clairement encore du travail à accomplir pour tenir la promesse d'un bien-être total des employés.

Figure 11

Les compétences à l'honneur

Le nombre des plus performants mettant l'accent sur les compétences spécifiques au secteur est 79 % supérieur à celui des moins performants.



Q. Quelles sont les compétences les plus essentielles dont votre organisation aura besoin au cours des 2 à 3 prochaines années ?

En cela, nous anticipons un besoin encore plus grand d'employés fidèles et productifs dotés de compétences spécifiques au secteur. Même avant 2020, la recherche IBV explorait les défis auxquels les organisations étaient confrontées en raison de la pénurie de talents et de l'impact de l'évolution rapide des besoins en compétences.¹³ Les plus performants soulignent désormais l'importance des compétences spécifiques au secteur près de deux fois plus que les moins performants (voir la figure 11).

Cela fait écho à l'objectif « essentiel » qui émerge tout au long de l'étude menée cette année auprès des CEO. Le succès de cette transition exigera un leadership fort qui permettra aux organisations de remodeler leurs modes de recrutement, de développement et de conservation des compétences essentielles.

Facteur 4 : développer des partenariats grâce à l'innovation ouverte

Au cours des dernières années, nous avons constaté une forte baisse du pourcentage de CEO qui s'attendent à davantage d'occasions de partenariat dans les années à venir. D'un sommet de 79 % en 2015, le nombre de CEO s'attendant à davantage d'opportunités de partenariat est tombé à seulement 36 % dans notre étude 2020.

Il est donc particulièrement significatif que, selon le mantra « se concentrer sur ce que nous faisons de mieux », les plus performants - contrairement aux moins performants - indiquent mettre un accent accru sur les partenariats. Invités à identifier les facteurs qui ont le plus augmenté en importance en 2020, 63 % des plus performants identifient des partenariats, contre seulement 32 % des moins performants (voir la figure 12).

Pour l'avenir, plus 47 % des plus performants par rapport aux moins performants pensent à chercher activement à établir des réseaux de partenaires flexibles. Ils mettent l'accent sur les relations et les expériences avec les clients à des taux respectifs plus élevés de 68 % et 59 % que les moins performants, indiquant une perspective plus ouverte sur l'extérieur.

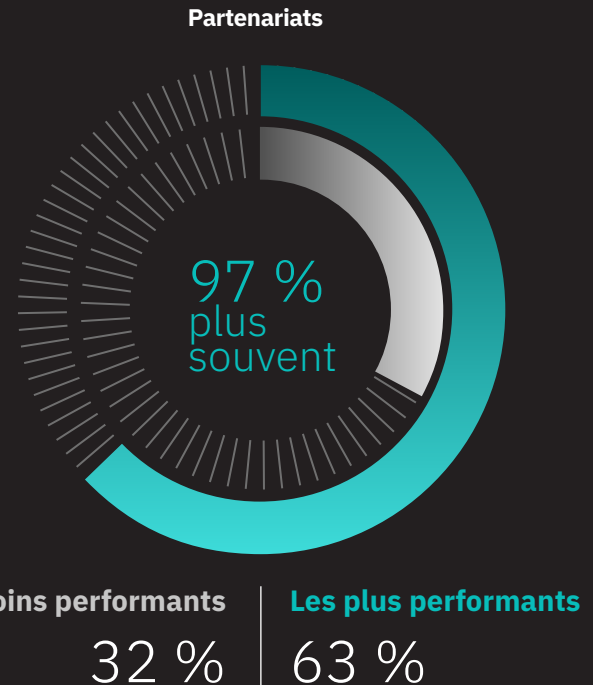
En d'autres termes, les organisations forment moins de partenariats. Mais les plus performants se distinguent par le fait qu'ils reconnaissent que les partenariats dans lesquels ils s'engagent sont plus importants - et plus précieux - que jamais. Le CEO d'un détaillant de marchandises diverses basé au Royaume-Uni explique clairement : « Grâce à des partenaires et en créant un écosystème pertinent, nous pouvons nous concentrer sur les domaines dans lesquels nous apportons la meilleure valeur et pouvons ainsi obtenir rapidement des résultats ».

Pour optimiser les avantages de l'innovation ouverte, il faut des partenariats de confiance, sécurisés et fiables. En exploitant des écosystèmes qui amplifient leur efficacité, les plus performants étendent leur domination sur les retardataires tournés vers l'intérieur. Duncan Painter d'Ascential déclare : « Au cours des cinq dernières années, les entreprises qui ont vraiment adopté les écosystèmes reconnaissent qu'elles doivent collaborer pour pouvoir en tirer des avantages. Vous proposez votre expertise, mais vous ne devez pas essayer de reproduire ce que font les autres. . . . Le respect de l'expertise des autres vous y mène beaucoup plus rapidement. Et en y étant plus rapidement, vous obtenez de meilleurs résultats. »

Figure 12

Concentrez-vous sur votre meilleur partenaire pour le reste

Les plus performants rapportent des partenariats pour les capacités nécessaires 97 % plus souvent que les moins performants.

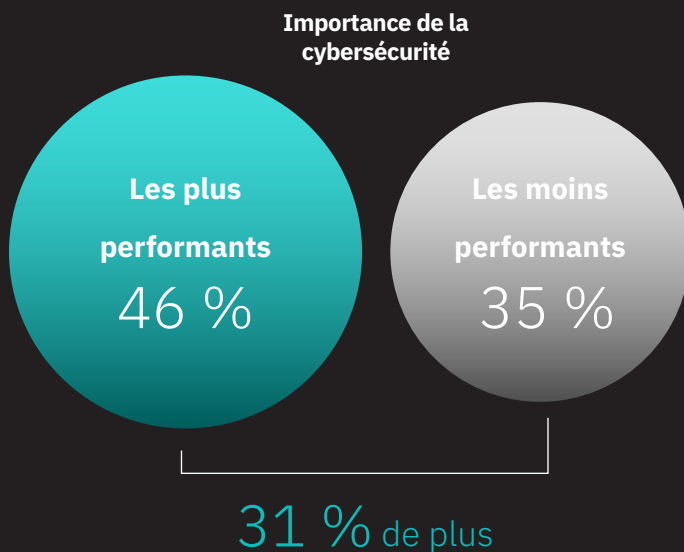


Q. Comment la pandémie de la COVID-19 a-t-elle modifié l'importance des partenariats pour la stimulation de la performance des entreprises ?

Figure 13

Protections techniques

Les plus performants considèrent la technologie comme un outil puissant permettant d'améliorer la sécurité.



Q. À quel niveau de votre organisation pensez-vous que la technologie aura le plus d'impact au cours des 2 à 3 prochaines années ?

Facteur 5 : la cybersécurité sert de base

Parallèlement à l'intérêt plus poussé qu'ils portent aux écosystèmes, aux activités à distance et à la technologie en général, les plus performants se distinguent des moins performants dans un domaine plus significatif : une attention accrue à la cybersécurité. Le nombre de plus performants est supérieur de 26 % par rapport au nombre de moins performants qui identifient le cyber-risque comme l'un de leurs plus grands défis des deux à trois prochaines années. Le deuxième facteur que les plus performants poursuivront énergiquement est la sécurisation des données et des systèmes. En outre, le nombre de plus performants est supérieur de 31 % par rapport au nombre de moins performants qui citent la sécurité et le risque comme un domaine dans lequel ils s'attendent à ce que la technologie ait le plus d'impact (voir la figure 13).

Les plus performants semblent reconnaître que la sécurité numérique et la confiance doivent être intégrées à la stratégie, étant donné la dépendance essentielle à la technologie pour les partenariats, la culture, l'engagement client, etc. L'importance et l'impact de la technologie sont si importants, si centraux, que la cybersécurité est élevée, à juste titre, au rang de priorité la plus élevée. Ceci est cohérent avec la recherche de l'étude IBV « Digital acceleration », qui a révélé que les plus performants étaient 72 % plus susceptibles d'utiliser l'IA pour collecter et évaluer les informations sur les menaces. En ne se préparant pas, les moins performants révèlent leur naïveté technologique.¹⁴ Ils risquent également de s'exposer eux-mêmes, car même les entreprises moins matures en matière de technologie sont encore, essentiellement, dépendantes de la technologie.

Chapitre 2. Avantages essentiels

Cinq questions essentielles

Comment pouvons-nous développer un leadership stratégique plus ciblé ?

- Quelles sont les nouvelles exigences fondamentales de notre prochaine génération de dirigeants ?
- Comment les clients nous aident-ils à prendre nos décisions en matière de leadership ?
- De quelles nouvelles manières allons-nous montrer l'exemple pour dialoguer également avec les employés natifs du numérique ?

Parlons-nous plus de technologie que nous ne la mettons en œuvre ?

- Comment avons-nous intégré la technologie et les leaders technologiques dans nos processus de planification stratégique ?
- Comment avons-nous modifié nos indicateurs clés de performances pour refléter les nouvelles capacités et les nouveaux objectifs ?
- Quelles mesures prenons-nous pour développer les compétences et attirer les meilleurs talents technologiques ?

Pourrions-nous faire plus pour soutenir le bien-être des employés, y compris en mettant l'accent sur la santé mentale ?

- Quelles mesures devrions-nous prendre pour nous assurer que nos employés sont en bonne santé, en sécurité et à l'aise financièrement ?
- Comment identifier les problèmes émergents et persistants des employés ?
- Comment pouvons-nous accroître la confiance avec nos employés et établir un sens du devoir et de la mission ?

Comment les partenariats peuvent-ils nous aider à innover ?

- Comment pouvons-nous utiliser un écosystème élargi pour avoir un impact positif sur nos produits, nos flux de travail et nos expériences ?
- Quelles capacités pouvons-nous déléguer à nos partenaires les plus fiables, obtenir d'eux ou développer conjointement avec eux ?
- Comment la technologie peut-elle améliorer la transparence et la flexibilité avec nos partenaires ?

Comment intégrer la cybersécurité comme élément fondamental dans tout ce que nous faisons ?

- Comment organisons-nous les responsabilités pour contribuer au développement d'une cybersécurité complète de bout en bout, y compris notre écosystème ?
- Que faut-il mettre en place pour que chaque employé se sente responsable de la cybersécurité ?
- Comment pouvons-nous utiliser nos atouts en matière de cybersécurité pour renforcer la confiance des clients, des partenaires et des employés ?

Chapitre 3

Enseignements essentiels

Nos 3 000 répondants se répartissent en trois groupes naturels, chacun avec ses propres pratiques et priorités uniques :

- *Orienté client (50 %)*
- *Orienté produit (30 %)*
- *Orienté opérations (20 %)*

Pour profiter d'informations encore plus spécifiques - et en tenant compte de l'intérêt croissant que les CEO portent à la recherche d'un avantage distinctif - notre analyse est allée encore plus loin. En appliquant une analyse de segmentation basée sur les données, l'IBV a découvert trois regroupements naturels axés sur le client, le produit et les opérations parmi les 3000 personnes interrogées. (Voir « Perspective : Et le modèle gagnant est... » à la page 49.)

En analysant plus en détail chaque groupe, des pratiques de pointe spécialisées et distinctives ont été mises en lumière, certaines différenciant les groupes les uns des autres, d'autres différenciant les plus performants des moins performants au sein d'un groupe spécifique.

Enseignements essentiels en matière d'orientation client : élever le niveau de l'expérience

Le plus grand des trois groupes, représentant 48 % du pool, est celui des personnes dont les priorités commerciales les plus importantes tournent autour des clients et des citoyens. Alors que toutes les organisations sont actives dans ce domaine, les CEO de cette catégorie accordent une attention accrue aux relations clients. Au cours de l'année 2020, ils ont deux fois plus mis l'accent sur l'engagement virtuel avec les utilisateurs finaux que les autres CEO. Par exemple, ils sont plus susceptibles d'inclure les clients dans le développement et les tests ainsi que dans la validation de la politique de confidentialité et de sécurité.

« Nous étions plus tournés vers nous-mêmes au cours de nos 40 premières années », déclare Xia Shizhong, CEO de Camel Group, un grand fabricant de batteries de démarrage automobiles dans la province du Hubei, en Chine. « À l'avenir, nous devons être plus tournés vers l'extérieur. »

Les enseignements liés aux clients sont plus marqués lorsque l'on compare les plus performants du groupe aux moins performants. Envisager d'agir sur les retours des clients est une priorité logique et attendue pour ce domaine. Elle est citée comme étant la méthode la plus importante pour créer une expérience consommateur différenciée, mais par les *moins performants*.

Bien sûr, les plus performants apprécient également les commentaires des clients, mais leurs première et deuxième priorités en matière d'expérience client sont le *protocole* du service client et les commentaires dynamiques - des commentaires intelligents, organisés en temps réel et alimentés par une technologie telle que l'IA. Le message est que simplement donner aux clients ce qu'ils *disent vouloir* n'est pas suffisant. L'objectif doit être de ravir les clients à chaque interaction en les traitant mieux qu'ils ne l'attendent et en partant du principe que leur impression sur l'organisation doit être au moins aussi bonne que leur dernière expérience. Les commentaires dynamiques en temps réel aident les plus performants à atteindre cet objectif.

Dans notre analyse des organisations axées sur le client, nous avons constaté que les moins performants étaient plus réactifs et que les plus performants étaient nettement plus flexibles et dynamiques grâce à des employés responsabilisés. « La barre a été mise plus haut », déclare Piyush Gupta de DBS Bank.

« Le grand changement », dit Gupta, « est l'hyper-numérisation. » Lorsqu'on leur a demandé où la technologie aurait le plus grand impact au cours des deux à trois prochaines années, les moins performants axés sur le client ont cité la *connaissance* des consommateurs - via la collecte de données sur le comportement et les préférences des consommateurs. Pourtant, pour les plus performants, la réponse de loin dominante était l'*expérience* des consommateurs - en utilisant ces informations sur les consommateurs pour réellement guider les décisions et les stratégies techniques qui améliorent l'engagement (voir la figure 14).

Les organisations qui affichent un retard se tournent vers les données pour trouver des indices concurrentiels ; ils collectent des données et les utilisent pour fournir aux consommateurs ce qu'ils demandent. Les plus performants vont encore plus loin. Ils sont proactifs dans l'application des données, les utilisant pour mettre l'accent sur l'engagement. Plutôt que de simplement répondre aux données, les plus performants les utilisent comme un outil pour construire et façonner les relations clients. L'objectif est de concevoir et de développer des expériences éclairées et différenciantes.

« Nous avons utilisé l'IA pendant la pandémie pour comprendre où la demande reprend. Nous regardions vers l'avenir. »

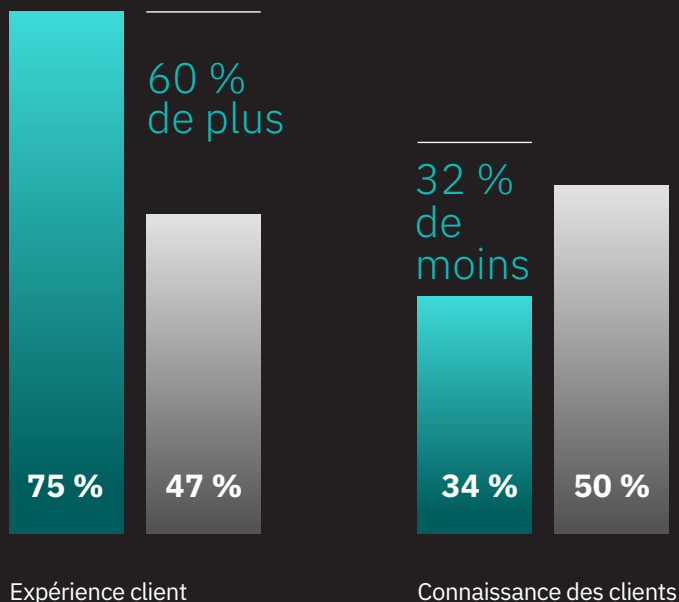
Calin Rovinescu, CEO, Air Canada

Figure 14

Créer des expériences client convaincantes

Plus performants axés sur le client

Moins performants axés sur le client



Les plus performants n'utilisent pas les données dans une recherche unilatérale d'informations, mais les utilisent pour créer des relations avec les consommateurs.

Dans leur quête de l'excellence, les plus performants citent également les plateformes et les partenariats parmi les facteurs les plus responsables de leur succès. Cela indique une ouverture à d'autres modes d'établissement de relations et une volonté de tirer parti de l'expertise extérieure, des écosystèmes et de l'innovation ouverte. Les moins performants reconnaissent deux fois moins la valeur de ces outils.

Conformément à l'accent mis sur l'expérience client positive et le partenariat, les plus performants qui sont axés sur le client citent l'éthique et l'intégrité comme des compétences humaines essentielles 56 % plus fréquemment que les moins performants ; ils savent qu'essayer d'exploiter ou de profiter des clients ou des partenaires est un jeu de perdant à court terme. Cela reflète une accélération d'un résultat de l'étude IBV « The enterprise guide to closing the skills gap » qui a vu l'éthique et l'intégrité, entre autres compétences comportementales, prendre de l'importance au fil du temps.¹⁵ Notamment, les plus performants axés sur le client identifient également l'éthique et les valeurs comme des attributs essentiels pour impliquer leurs propres employés 88 % plus fréquemment que les moins performants.

Q. À quel niveau de votre organisation pensez-vous que la technologie aura le plus d'impact au cours des 2 à 3 prochaines années ? Remarque : les personnes interrogées sont des plus performants et des moins performants axés sur le client.

Il est important de noter que ce qui différencie davantage le niveau supérieur des organisations axées sur le client est la façon dont elles utilisent la technologie au niveau de la direction : deux CEO plus performants sur trois citent spécifiquement le rôle de la technologie dans la conduite des processus décisionnels alors que moitié moins des moins performants s'appuient sur une telle application technologique. « Plus il y a de données, plus la prise de décision est difficile », déclare Xunfeng Liu, président du groupe chinois Shanghai Huayi, une grande entreprise de produits chimiques d'envergure internationale, « mais plus il y a de données, plus la prise de décision est précise. »

Il s'agit d'un appel clair à appliquer l'IA dans les efforts axés sur le client, où les données peuvent être volumineuses voire même écrasantes. Une comparaison est révélatrice : les moins performants de ce groupe citent la réalité augmentée et la réalité virtuelle comme principaux moteurs de résultats au cours des prochaines années quatre fois plus que les plus performants ; ils voient apparemment une solution miracle dans ces technologies que les plus performants ne voient pas. Pourtant, à l'inverse, en matière d'IA, les moins performants sont beaucoup moins engagés, seule une personne interrogée sur quatre la citant comme une priorité. Pour les plus performants, l'IA est défendue par 82 % des CEO.

Le CEO d'Air Canada, Calin Rovinescu, donne un exemple précis de ce que l'IA a pu apporter pour stimuler la prise de décision en 2020 : « Nous avons utilisé l'IA pendant la pandémie pour comprendre dans quels secteurs la demande se rétablissait », dit-il. « Nous ne pouvions utiliser aucun des outils que nous avons construits auparavant, car ils étaient basés sur des données historiques. Et toutes ces données étaient à jeter par la fenêtre. Nous avons donc utilisé l'IA pour voir ce que les hôtels, les sociétés de location, Airbnb voyaient. Nous regardions vers l'avenir. »

L'écart de maturité numérique entre les plus performants et les moins performants souligne l'importance d'adopter et d'intégrer de nouvelles technologies en constante évolution, ainsi que l'importance de l'écart de différenciation après quelques années. C'est un rappel puissant pour inciter les CEO à rester vigilants et à tracer de manière proactive la voie de l'adoption de nouvelles technologies, de l'IA au cloud hybride en passant par le calcul de haute précision et le quantum.

En tant que dernière pièce essentielle du puzzle du service client, 72 % des plus performants axés sur le client identifient la protection contre les risques de cybersécurité comme l'une des trois principales priorités, avec l'agilité et l'autonomisation du travail à distance. Cela reflète leur confiance et leur engagement envers les outils et les expériences numériques. Mais cela indique également la priorisation de la confiance des consommateurs en tant que facteur de différenciation, validant le thème central de l'étude 2019 IBM C-suite Study « Build your trust advantage ».¹⁶ Parmi les moins performants qui affichent un retard technologique, la mise en œuvre de la cybersécurité est considérée comme importante par seulement 24 % des personnes interrogées (voir la figure 15).

Figure 15

Booster la cybersécurité

Les plus performants comprennent l'urgence de protéger les outils numériques.



Q. Quelle est l'importance de la protection contre les nouveaux risques de cybersécurité dans la stratégie de votre organisation depuis le début de 2020 ?

Chapitre 3. Enseignements essentiels

Trois questions essentielles pour l'organisation orientée client

Offrons-nous une expérience client différenciée ?

- Comment les clients définissent-ils ce que nous devrions faire ?
- En faisons-nous assez avec les données que nous collectons auprès des clients pour aider à créer une expérience client différenciée ?
- De quelle manière anticipons-nous l'évolution des besoins des clients pour favoriser une différenciation durable ?

Comment la technologie nous aide-t-elle à orienter notre prise de décision ?

- Comment réalisons-nous les bénéfices de nos investissements passés dans les données ?
- Où utilisons-nous l'IA et d'autres outils d'aide à la décision ?
- Comment mieux orienter nos équipes sur des décisions et des activités uniquement humaines ?

Accordons-nous la priorité à la confiance des clients ?

- Comment utilisons-nous la confiance comme facteur de différenciation avec nos clients ?
- Laquelle de nos actions équilibre la confidentialité et la sécurité avec un engagement client convaincant ?
- Comment avons-nous intégré la sécurité dans tous nos partenariats et flux de travail ?

Perspective

Écart de diversité persistant

Le vaste dialogue mondial sur l'équité raciale et entre les sexes a fait l'objet de nombreuses discussions dans les C-suites du monde entier. L'IBV explore actuellement la diversité et l'inclusion (D&I) dans une série d'études. (Le premier « Untapped potential: The Hispanic talent advantage » a été publié en décembre 2020.¹⁷) Notre recherche révèle que même si les aspirations peuvent être élevées, la mise en œuvre reste un travail en cours.

Lorsqu'on leur a demandé si les comportements D&I étaient des critères centraux pour le leadership, les CEO de notre étude C-suite ont exprimé une conviction positive. Les plus performants en convenait à un chiffre 29 % supérieur à celui des moins performants, ce qui indique que les pratiques de D&I peuvent alimenter les résultats financiers. « Je pense que la diversité du leadership sera un véritable atout pour notre organisation », déclare Radhika Gupta, CEO d'Edelweiss Asset Management en Inde, l'une des sociétés de gestion d'actifs à la croissance la plus rapide en Inde. « Les temps sont si différents et si instables et divers types de personnes apportent tellement de choses variées sur la table. »

Pourtant, pour la plupart des organisations, lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre cette conviction, les résultats sont troublants. La D&I a été notée comme étant un élément mesurable de la performance financière par seulement une personne interrogée sur quatre, avec peu de différence entre les plus performants et les moins performants. Si ce qui est mesuré est ce qui compte le plus, alors pour la plupart des organisations, la D&I est insuffisante.

Tout aussi troublant, lorsque la question porte sur les attributs organisationnels les plus importants pour engager des employés, la D&I est classée en bas d'une liste de 13 choix. Même parmi les plus performants - ceux qui ont sans doute la plus grande marge de manœuvre financière pour investir pour soutenir cette aspiration - la D&I n'a été citée que par 17 % des CEO interrogés, terminant en douzième position.

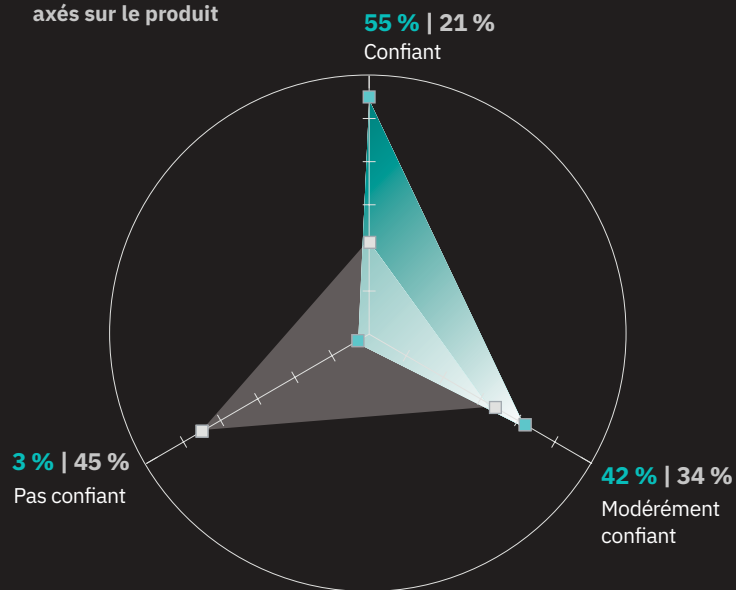
Figure 16

Accepter le risque, mais être prêt

Plus performants axés sur le produit

Moins performants axés sur le produit

97 % des plus performants axés sur le produit ont confiance en leur préparation au risque.



Q. Dans quelle mesure êtes-vous convaincu que votre organisation est prête à faire face à des perturbations majeures au cours des 2 à 3 prochaines années ?

Enseignements essentiels en matière d'orientation produit : la priorité de l'innovation

Le deuxième des trois groupes identifiés par l'analyse de segmentation de l'IBV, par ordre d'importance - représentant 30 % des 3 000 CEO - est constitué des personnes interrogées dont les principales priorités commerciales tournent autour des produits et des services. Ces entreprises sont également actives auprès des clients, bien sûr, mais les CEO accordent ici une attention accrue à l'innovation en matière de produits et de services. (Voir « Perspective : Pleins feux sur le CEO - Votre vanille à vous, qu'est-ce que c'est ? » à la page 35).

« Les utilisateurs peuvent changer de produit en un instant », comme l'explique le CEO d'un fabricant de vêtements grand public en Asie. « Ils sont plus éduqués, plus exigeants. Les mauvais produits n'ont aucune chance. Nous pouvons externaliser les canaux et les fournisseurs, mais la créativité des produits ne peut pas être achetée. Si je devais choisir une capacité, je choisirais la sensibilité du produit. »

Fait intéressant, il s'agit du groupe qui rapporte l'impact le moins important du aux convulsions de la COVID-19 en 2020. En fait, les deux tiers des plus performants axés sur le produit ont déclaré s'attendre non seulement à battre leurs pairs au cours de l'année, mais à une croissance continue en termes absolus. Ils font également état d'une confiance remarquable dans leur préparation à un large éventail de risques ; 97 % d'entre eux se déclarent au moins modérément confiants (voir la figure 16). (Que cette confiance soit justifiée est une question ouverte. Voir « Perspective : Le paradoxe de la performance » à la page 15.)

Perspective

Pleins feux sur le CEO - Votre vanille à vous, qu'est-ce que c'est ?

Lors des entretiens de l'IBV avec les principaux CEO, un thème est revenu à plusieurs reprises : la nécessité de se concentrer. Jeff McElfresh d'AT&T Communications a offert une analogie particulièrement adaptée :

« Il y a beaucoup de choses que nous pourrions choisir de faire, mais nous ne serons jamais les meilleurs de notre classe pour certaines d'entre elles » dit McElfresh. « Nous pourrions construire un excellent four et nous avons la meilleure structure de coûts sur la farine, donc nous faisons des gâteaux. Mais nous n'avons pas à concevoir le glaçage. Peut-être pouvons-nous nous associer avec d'autres. Nous nous concentrons sur ce que nous faisons vraiment bien et comptons sur d'autres pour certains autres ingrédients. »

McElfresh va encore plus loin : « Et ce n'est peut-être pas du tout un gâteau complet que nous vendons. Parfois, les gens veulent simplement une excellente glace à la vanille. » Pour AT&T Communications, dit-il, la crème glacée à la vanille concerne un accès omniprésent au réseau de télécommunications. « Nous sommes à peu près sûrs, d'après l'analyse que nous avons effectuée, que dans un marché en baisse, cette glace à la vanille est un plus grand succès et un marché attendu plus important. Dans un marché à la hausse, c'est un succès retentissant. »

Alors, votre vanille à vous, qu'est-ce que c'est ? « Pour être efficace, vous ne vous concentrez pas sur 50 saveurs de crème glacée, vous ralliez la puissance de cette organisation massive autour d'une seule », observe McElfresh. « Cela contribue à améliorer vos chances d'une exécution de haute qualité. »

« L'innovation ciblée est très importante dans ce que nous faisons. »

Radhika Gupta, CEO, Edelweiss Asset Management

Ce qui les inquiète, à un niveau plus élevé que les autres CEO, c'est la réglementation. Les CEO des organisations axées sur le produit citent la réglementation comme une préoccupation pour les trois prochaines années 23 % plus souvent que leurs pairs moins performants axés sur le produit.

Les plus performants sont également plus susceptibles de mettre l'accent sur les relations et les expériences client, ce qui démontre une plus grande concentration et une plus grande reconnaissance des liens étroits entre les produits et les clients. Radhika Gupta d'Edelweiss Asset Management le souligne : « L'innovation ciblée est très importante dans ce que nous faisons. Chaque fois que nous pensons à faire quelque chose, nous nous demandons : « Faisons-nous quelque chose pour résoudre un problème de consommation ou faisons-nous simplement quelque chose pour servir nos propres objectifs ? »

Bien que l'innovation des produits et services soit considérée comme la priorité future la plus élevée tant par les leaders que par les retardataires axés sur les produits, les retardataires consacrent des efforts supplémentaires à certains domaines révélateurs. Environ deux fois plus des moins performants que des plus performants citent la marque et les médias sociaux parmi les facteurs de différenciation les plus importants à leurs yeux aujourd'hui. Et les moins performants classent l'amélioration de l'efficacité du marketing et des ventes comme leur deuxième priorité pour l'avenir. Cela peut indiquer une dépendance liée à l'emballage et à la promotion, plutôt qu'à la qualité du produit elle-même.

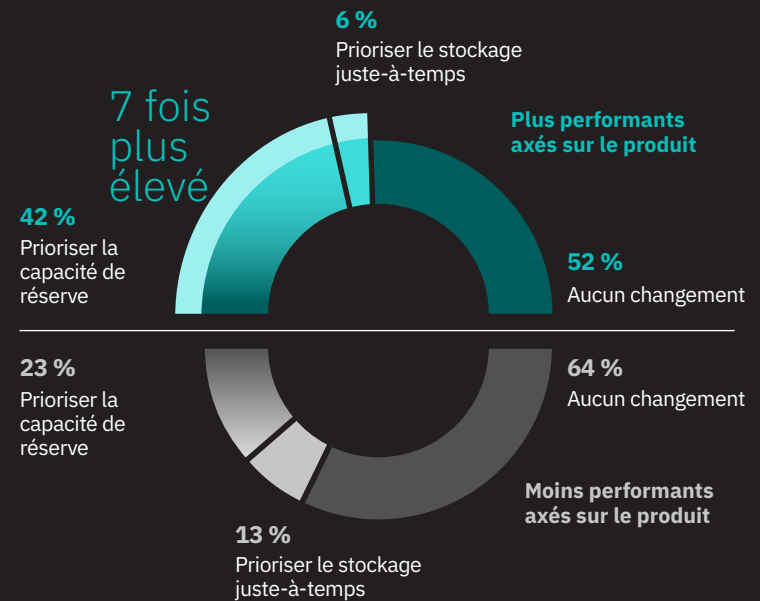
Pour les plus performants axés sur le produit, les ventes et le marketing se classent au huitième rang et sont identifiés près de 40 % moins fréquemment. En d'autres termes, les moins performants se concentrent sur le message (peut-être pour contrebalancer les préoccupations liées à leur offre). Les plus performants peuvent s'attendre à ce que la valeur intrinsèque de leurs produits et services prévale, dans une certaine mesure. Dans ce cas, leurs produits et services peuvent essentiellement se vendre eux-mêmes. Les plus performants axés sur le produit reconnaissent l'importance de la conception centrée sur l'humain et de l'excellence des produits et services comme la voie principale vers un succès durable.

Il existe également une différence intéressante entre les leaders et les retardataires en matière de chaînes d'approvisionnement. Pour ceux qui s'occupent de biens physiques, 2020 a été un réveil stimulant. Mais tout le monde n'a pas répondu à cet appel avec la même intensité. Les plus performants axés sur le produit indiquent donner la priorité à la capacité de réserve *sept fois plus* qu'au stockage juste-à-temps (voir la figure 17).

Figure 17

La capacité compte

La planification « juste à temps » a cédé la place à une préparation « au cas où ».



Q. Dans quelle direction allez-vous apporter des changements à votre chaîne d'approvisionnement ?

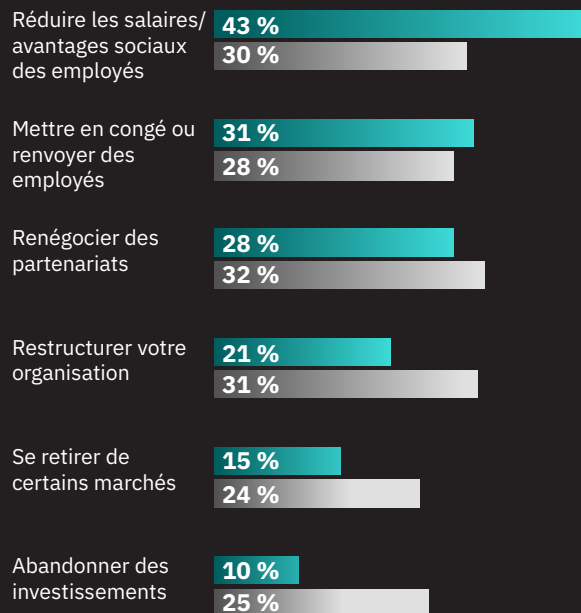
Figure 18

Des décisions difficiles

Plus performants axés sur le produit

Moins performants axés sur le produit

Pour faire face à la volatilité récente, les plus performants axés sur le produit ont pris davantage de mesures liées aux employés.



Q. Quelles sont les décisions les plus difficiles que vous avez eu à prendre au cours des 6 derniers mois (T2-T3 2020) ?

Il s'agit d'une transition extraordinaire, qui reflète le remaniement mondial actuel de la capacité et de la planification de la chaîne d'approvisionnement. Et tandis que les plus performants réagissent de manière agressive, les moins performants axés sur le produit donnent la priorité à la capacité de réserve dans à peine la moitié des cas. Près des deux tiers ne prévoient aucun changement dans leurs priorités. En fait, les moins performants ont été plus enclins à réduire globalement les efforts d'innovation. Lorsqu'on leur a demandé d'identifier les décisions difficiles prises pendant la période d'incertitude de 2020, les moins performants axés sur le produit ont indiqué abandonner les investissements 150 % plus souvent que les plus performants (voir la figure 18).

En termes de technologie, les plus performants axés sur le produit indiquent que les grands livres distribués tels que la blockchain sont des moteurs de résultats potentiels environ deux fois plus que leurs pairs moins performants. Le nombre des plus performants est 83 % supérieur à celui des moins performants qui s'attendent également à ce que l'impression 3D - un outil de conception et de fabrication émergent qui permet de nouvelles créations et réduit les coûts - génère de la valeur. Les plus performants axés sur le produit s'attendent également à ce que la réalité augmentée et la réalité virtuelle génèrent des résultats à un niveau 175 % supérieur à celui des plus performants des groupes axés sur le client et les opérations. Cela suggère que les plus performants axés sur le produit sont convaincus d'avoir atteint un certain degré de maturité dans les technologies de base et sont donc plus aptes et plus disposés à se tourner vers des technologies émergentes comme prochain levier de différenciation.

Une distinction frappante entre les plus performants et les moins performants axés sur le produit est leurs attentes en ce qui concerne le lieu de travail distant où qu'il soit. Pour les moins performants, les CEO le citent comme un défi intermédiaire, au-dessus d'éléments tels que les flux de trésorerie, mais en dessous de sujets tels que la mobilisation de capitaux. Pour les plus performants, cependant, la gestion d'une main-d'œuvre distante est l'un des principaux défis, cités par les CEO de ce groupe près de deux fois plus souvent que leurs pairs moins performants.

Cela reflète une dichotomie dans les attentes - et peut-être l'appréciation - de la façon dont le travail à distance ou hybride peut perturber la créativité interhumaine clé qui stimule l'innovation. « Cette année », déclare Alex Gorsky de Johnson & Johnson, « vous pouviez réussir avec le capital que vous avez établi au fil des années d'investissements dans la culture d'entreprise et l'innovation. Notre préoccupation est, qu'est-ce que la demi-vie ? Combien de temps avant que cela ne disparaisse ? » Le défi que voient ces CEO est en effet majeur. Comme le note Gorsky, « Si vous n'avez pas ce médecin et cet ingénieur côte à côte, allez-vous avoir le même résultat innovant sur votre prochaine plateforme de robotique numérique ? »

Mais dans le défi se trouve l'opportunité. CK Venkataraman de Titan Company observe : « La COVID est arrivée et nous a forcés à travailler de chez nous. Le travail en commun numérique a été adopté très largement, y compris en organisant des réunions avec les clients et des réunions avec les franchisés numériquement. Nous faisons toutes sortes d'entrevues numériquement. Cette nouvelle façon de travailler - qui met tellement l'accent sur l'innovation, le pilotage, la fermeture - est devenue un mode de vie important, avec de nouveaux niveaux d'énergie, d'engagement et même la démocratisation des talents. »

Chapitre 3. Enseignements essentiels

Trois questions essentielles pour l'organisation orientée produit

Accordons-nous la priorité aux capacités de réserve dans notre chaîne d'approvisionnement ?

- Quelles mesures prenons-nous pour garantir que notre chaîne d'approvisionnement continuera de fonctionner de manière productive lors de futures perturbations ?
- Où sont les goulots d'étranglement auxquels nous devons remédier ?
- Comment incitons-nous nos partenaires à renforcer les capacités et la résilience ?

Notre effort marketing masque-t-il la faiblesse du produit ?

- Comment différencions-nous nos produits et nos services avec une valeur convaincante pour les clients ?
- Quelles actions rendront nos produits et services « rigides » ?
- Quelles perturbations futures pourraient compromettre la valeur de nos produits et services et comment nous préparons-nous à ces scénarios ?

Sommes-nous en train de déterminer comment le travail à distance impacte la créativité ?

- De quelles manières encourageons-nous les échanges transversaux et l'innovation au sein d'une main-d'œuvre hybride ?
- Comment redéfinissons-nous la façon dont nous mesurons l'innovation et la créativité ?
- Quels nouveaux comportements de leadership initiés en 2020 conserverons-nous ?

Enseignements essentiels en matière d'orientation opérations : l'état d'esprit d'expérimentation

Le dernier groupe identifié par l'analyse de segmentation de l'IBV, représentant environ 20 % des 3 000 CEO, est constitué des personnes interrogées dont les principales priorités commerciales tournent autour des opérations. Dans le contexte de la COVID-19, il s'agit du groupe le plus touché en 2020. Même parmi les plus performants de cette cohorte, 60 % signalent des baisses de revenus attendues pour l'année, un chiffre deux fois plus important que pour les plus performants des groupes orientés client et produit.

Mais malgré ces difficultés, les plus performants axés sur les opérations démontrent une certaine différenciation par rapport aux moins performants - une distinction précieuse dont toute organisation peut tirer des leçons.

Dans l'ensemble, les opérateurs mettent l'accent sur l'efficacité, la distribution, la structure des prix et la transparence - toutes les disciplines attendues et appropriées. Les surprises avec ce groupe proviennent, encore une fois, de la comparaison entre les plus performants et les moins performants. Les retardataires axés sur les opérations adoptent une vision à court terme, citant les budgets, par exemple, comme l'une des forces externes les plus importantes ayant un impact sur l'entreprise à l'avenir. Mais leurs pairs leaders adoptent une perspective plus proactive et tournée vers l'avenir, se positionnant pour un avenir prospère en mettant l'accent sur des facteurs tels que les technologies émergentes. C'est la différence entre survivre et prospérer.

« Nous essayons d'accélérer les investissements dans le monde immatériel. Comment générez-vous de la valeur ? »

Mark Little, CEO, Suncor

Sans surprise, l'automatisation des processus est identifiée comme un moteur attendu des résultats, ainsi que le cloud computing et l'IA (voir la figure 19). « Des données fiables peuvent être d'une grande valeur », déclare Guo Jian, Vice CEO de COFCO Trading Agriculture Bigdata & Solutions Co., Ltd., qui fait partie de la plus grande société chinoise de négoce et de logistique de céréales. « Grâce au développement de la technologie de l'information en Chine, nous fournissons de nouveaux services à l'agriculture et aux agriculteurs. »

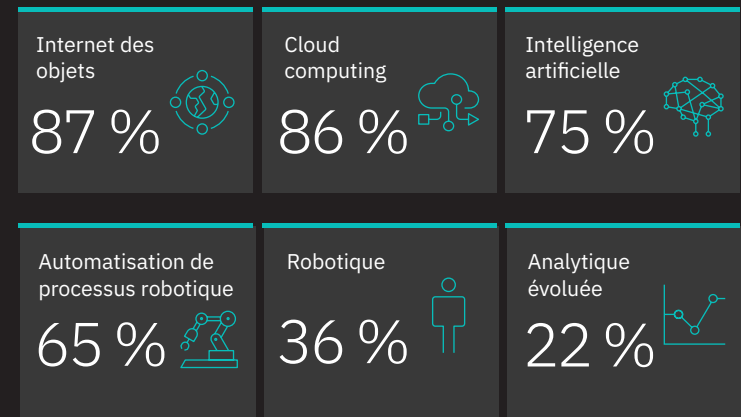
La technologie améliorera l'agilité de l'entreprise, disent les CEO axés sur les opérations. Cela nous amène à un défi fondamental que les CEO les plus performants reconnaissent comme étant de la plus haute importance à relever.

« Faire passer l'état d'esprit de l'ingénierie d'un objet jusqu'à sa « mort » à l'expérimentation puis connaître un échec rapide est le contraire de la façon dont nous avons travaillé culturellement », déclare Mark Little de Suncor. « C'est une approche très différente. » Une grande partie de la solution, dit Little, tourne autour de la technologie et de la bonne approche pour la mettre en œuvre : « Nous essayons d'accélérer les investissements dans le monde immatériel. Comment générez-vous de la valeur ? »

Figure 19

De grandes attentes Près des deux tiers des plus performants axés sur les opérations placent l'automatisation des processus robotiques au quatrième rang en termes de performances attendues, juste derrière le trio habituel de l'IoT, du cloud et de l'IA.

Les meilleures technologies des 2 à 3 prochaines années

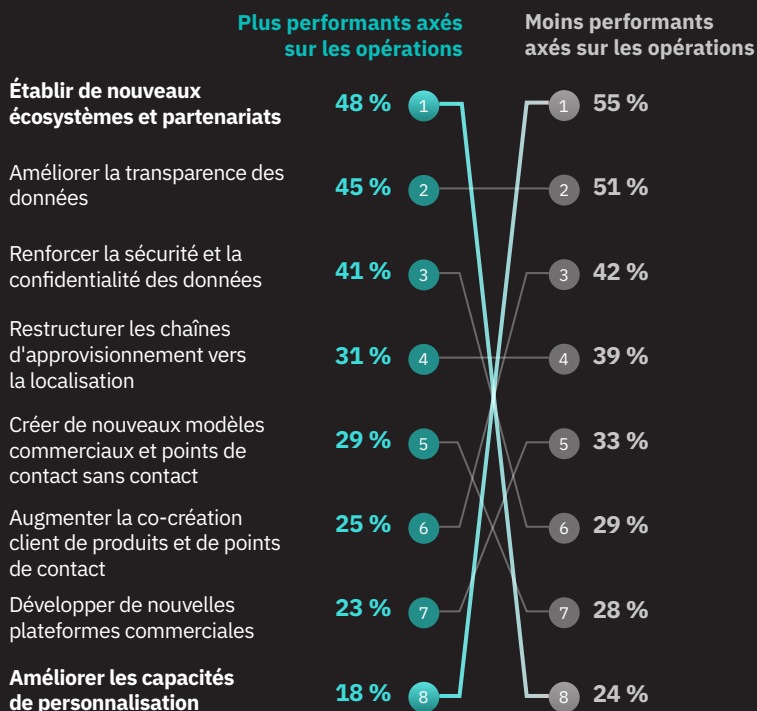


Q. Laquelle des technologies ci-dessus vous aidera le plus à obtenir des résultats au cours des 2 à 3 prochaines années ?

Figure 20

Dans des partenariats de confiance

Établir des écosystèmes et des partenaires est la principale action que les plus performants axés sur les opérations prendront pour répondre aux attentes des clients, mais c'est la priorité la plus basse pour les moins performants.



« Si je travaille avec des partenaires, je peux réussir plus rapidement. Et je n'ai pas besoin de disposer de toutes les compétences sur site. »

Franz Reiner, CEO, Daimler Mobility

Deuxième facteur de différenciation essentiel parmi les plus performants axés sur les opérations : les partenariats. Les plus performants désignent les partenaires et les écosystèmes comme un outil clé *deux fois* plus que les moins performants. En fait, lorsqu'ils identifient des moyens de renforcer la confiance avec les clients et de répondre aux attentes, les plus performants classent les partenariats au premier rang de leur liste parmi huit choix ; pour les moins performants, ils se classent en dernier, à la huitième place (voir la figure 20).

Q. Comment allez-vous développer la confiance et l'expérience client pour répondre aux attentes au cours des 2 à 3 prochaines années ?

Même dans les moments les plus sombres de la pandémie, les plus performants axés sur les opérations sont restés avec des partenaires, répondant à une économie difficile en renégociant les partenariats ; un nombre 44 % supérieur à celui des moins performants. « Si je travaille avec des partenaires, je peux réussir plus rapidement », déclare simplement Franz Reiner de Daimler Mobility, expliquant l'engagement de son organisation et la priorité de l'innovation ouverte. « Et je n'ai pas besoin de disposer de toutes les compétences sur site. »

Autre domaine essentiel de différenciation entre les opérateurs : la durabilité. Les plus performants classent la durabilité parmi leurs priorités les plus élevées pour les deux à trois prochaines années, un nombre 32 % supérieur à celui des moins performants. Comme ils mettent l'accent non seulement sur la survie, mais aussi sur la prospérité, les plus performants axés sur les opérations voient à la fois les opportunités et l'atténuation des risques dans la durabilité. Compte tenu de l'importance cruciale de la durabilité dans le monde, l'IBV publiera de nouvelles recherches dans ce domaine dans le courant de l'année 2021.

Les deux derniers domaines de différenciation dans ce groupe axé sur les opérations sont l'engagement des employés et l'engagement des clients. Les plus performants soulignent l'objectif et la mission de l'engagement des employés à une fréquence 83 % plus élevée que les moins performants. Lors des périodes les plus difficiles de 2020, ils étaient également plus enclins à réduire les avantages sociaux des employés, tandis que les moins performants étaient plus susceptibles d'opter pour des licenciements et des congés (voir la figure 21). En maintenant un engagement et une capacité plus élevés, les plus performants axés sur les opérations étaient positionnés pour accélérer à mesure que les conditions s'amélioreraient.

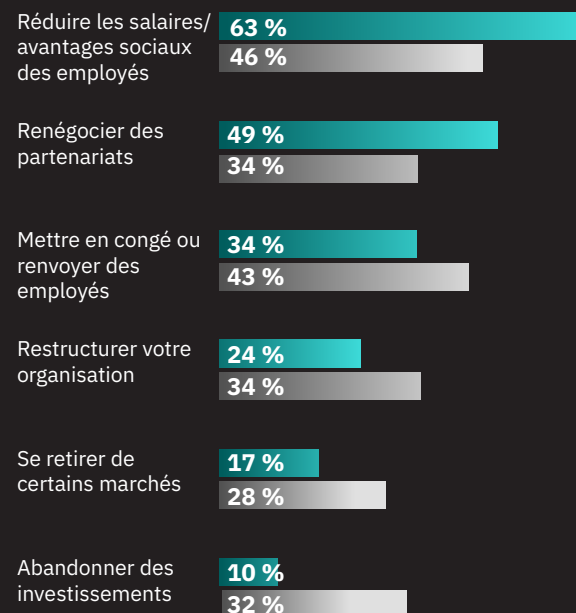
Figure 21

Des décisions sous la contrainte

Plus performants axés sur les opérations

Moins performants axés sur les opérations

Les plus performants et les moins performants axés sur les opérations ont le plus souvent choisi de retenir les employés avec des avantages sociaux réduits.



Q. Quelles sont les décisions les plus difficiles que vous avez eu à prendre au cours des 6 derniers mois (T2-T3 2020) ?

Même dans les moments les plus sombres de la pandémie, les plus performants axés sur les opérations sont restés avec des partenaires.

En ce qui concerne l'engagement client, les plus performants axés sur les opérations font écho à la perspective du segment axé sur le client mentionnée précédemment en mettant l'accent principal sur l'*expérience* client, tandis que les moins performants se tournent vers les *informations* client. En d'autres termes, les principaux opérateurs se comportent avec les dispositions tout aussi matures et sophistiquées des clients comme les organisations plus performantes axées sur le client.

Chapitre 3. Enseignements essentiels

Trois questions essentielles pour l'organisation orientée opérations

Explorons-nous de manière proactive les technologies émergentes ?

- Quelles actions spécifiques prenons-nous pour explorer les avantages des technologies émergentes ?
- Quelles capacités apporteraient la plus grande valeur à notre organisation ?
- Comment nous positionnons-nous pour profiter des avantages des premiers ou des précurseurs ?

La durabilité est-elle au cœur de notre stratégie ?

- Quelles sont les meilleures opportunités pour notre organisation de bénéficier d'une durabilité accrue ?
- Comment allons-nous articuler la valeur de la durabilité dans notre stratégie d'entreprise ?
- Comment la durabilité peut-elle servir de différenciateur avec les partenaires et les clients ?

Bâtissons-nous une confiance à long terme avec nos employés ?

- Comment positionnons-nous notre organisation et notre travail pour gagner la confiance à long terme de nos employés ?
- Quelles mesures prenons-nous pour inculquer aux employés un sens de l'objectif ?
- Comment mesurons-nous la valeur de l'engagement des employés en tant que moteur de l'engagement client ?

Perspective

Conseils de lancement dans un monde parfait...

Les entrepreneurs ont toujours trouvé des opportunités dans des environnements difficiles. Même les débuts d'IBM, il y a plus d'un siècle, ont eu lieu au milieu d'une panique de deux ans. Alors, où les CEO choisiraient-ils de lancer une entreprise aujourd'hui, dans quel secteur et en utilisant quelle technologie ? L'IBV a interrogé ses 3 000 répondants, et les résultats ont été intrigants.¹⁸

Le pays le plus cité pour lancer une nouvelle entreprise était l'Inde, suivie de la Chine en deuxième position. Cela reflète le potentiel de croissance de ces économies et les voies d'adaptation encore ouvertes que présentent leurs immenses marchés intérieurs. Le troisième pays le plus cité, étonnamment, était l'Italie, puis les États-Unis en quatrième position. Singapour se classait au cinquième rang, suivi de près par l'Allemagne, le Brésil et le Japon.

Les secteurs les plus cités : les services financiers (connus pour leurs marges historiquement élevées), la vente au détail, la fabrication, les produits de consommation et les soins de santé. Ce sont tous des domaines dans lesquels un nouveau venu infusé de technologie pourrait avoir des avantages par rapport aux titulaires.

Quelles sont les cinq technologies qui, selon les CEO, sont les plus importantes pour lancer de nouvelles entreprises ? Il s'agit de l'IA, de la robotique, de l'IoT, de la réalité augmentée/virtuelle et du cloud, avec près de 75 % des CEO identifiant au moins l'un de ces éléments essentiels.

Cela signifie-t-il qu'une entreprise de services financiers basée sur l'IA en Inde serait le meilleur pari - la nouvelle startup la plus prospère du moment ? Seuls le temps et une exécution de haut niveau le diront.

Guide d'action

Vérités essentielles

La question urgente pour les CEO aujourd'hui est la suivante : que faudra-t-il pour être essentiel - pour les clients, les employés, les communautés et les investisseurs ? Pour vous aider à trouver l'essentiel, notre guide d'action se décline en cinq questions.

Rester immobile n'a jamais été une option pour les dirigeants, et les événements de l'année écoulée ont amplifié cette vérité. Les CEO de tous bords reconnaissent cette réalité, que ce soit par choix ou sous la pression. La pandémie a suscité l'urgence, mais quelles organisations pourront continuer à fonctionner à cette vitesse ? « Le grand défi », déclare Franz Reiner de Daimler Mobility, « sera de poursuivre sur cette lancée. Pour continuer avec un objectif précis pour les projets les plus pertinents, avec un état d'esprit clair pour les mettre en œuvre plus rapidement. Nous devons faire attention de ne pas retomber dans de vieilles habitudes. »

Lorsqu'il s'agit d'une crise, le mot « survie » est restrictif. Les organisations ne peuvent pas rester les mêmes et durer ; elles doivent se remodeler pour l'avenir. Même le mot « résilience », souvent cité, pourrait décrire le fait de pencher dans le sens du vent, puis de simplement revenir au statu quo, sans avoir gagné de terrain. C'est peut-être la voie la plus sûre, mais ce n'est pas celle qui est la plus tournée vers l'avenir. Et cela peut ne pas être suffisant pour gérer les futures perturbations. « Nous devons beaucoup parier », déclare Mohammed Shael, CEO de Corporate Strategic Affairs Sector, Department of Economic Development. « Nous devons prendre des risques élevés. Nous n'avons pas besoin de croire que ce qui a été créé il y a 20 ans est valable aujourd'hui. »

L'avenir nécessite une approche différente. Cela implique de se concentrer sur l'expérience client, une main-d'œuvre hybride autonome et un nouveau type de leadership : une approche de « leadership de conception » qui est empathique, sensible et stratégique. Elle combine une conception centrée sur l'humain avec l'excellence du service et des produits comme moteur clé de la différenciation. Cette approche aidera l'organisation à devenir une « entreprise virtuelle », à l'aide d'une technologie interconnectée dans toute l'organisation qui permet le fonctionnement en cas de perturbations, responsabilise les employés engagés et se traduit par des clients fidèles.

Barri Rafferty, ancien CEO de Ketchum et maintenant vice-président exécutif de Wells Fargo, pense que la différenciation proviendra d'une combinaison de capacités numériques et en personne des dirigeants d'une organisation. Elle a vu la COVID susciter plus d'empathie et un changement de ton chez les CEO et autres dirigeants. « Nous sommes tombés dans le monde en ligne cette année, mais nous avons soif d'expériences », déclare Rafferty. « Quand je regarde vers l'avenir, je me demande comment capturer cette transformation technologique et cette agilité - nous avons constaté que les entreprises pouvaient agir plus vite et faire des choses que nous ne pensions pas pouvoir faire à grande échelle - et concilier cela avec la compassion, l'empathie et les expériences que les gens souhaitent et dont ils ont à nouveau envie.

Pour prospérer dans les années à venir, les CEO doivent continuellement examiner cinq questions qui les aident à trouver l'essentiel.

Quelle est notre stratégie essentielle ?

« Si nous ne pouvons pas être les meilleurs de notre catégorie dans tout (malgré tout ce que nous pouvons essayer), alors nous devons nous concentrer sur ce dans quoi nous sommes 'vraiment bons' », comme le dit Jeff McElfresh d'AT & T Communications. Où les avantages spéciaux de notre organisation apporteront-ils une valeur démesurée ? Où devons-nous être compétents sans dépenser de ressources pour essayer de nous surpasser ? Comment les partenariats et les écosystèmes peuvent-ils amplifier nos efforts de la manière la plus efficace ? L'innovation ouverte et la collaboration offrent une voie à suivre en proposant un accès à des idées, des talents et des opportunités plus larges que les approches d'une tour d'ivoire ne peuvent égaler.

Quelle est notre technologie essentielle ?

De l'IoT au cloud computing en passant par l'IA, la maturité numérique s'est révélée être un puissant différenciateur de performances. Comme nous l'avons appris en 2020, parfois à nos dépens, avoir des capacités déjà en place compte. Pourtant, les moins performants ne donnent toujours pas la priorité à l'IA. L'ouverture à de nouvelles technologies exponentielles peut offrir des avantages concurrentiels, alors que nous rencontrons de nouveaux problèmes et opportunités dont nous ignorions l'existence. L'adoption est difficile et prend du temps. Réfléchissez à la capacité de notre organisation à adopter les nouvelles technologies de manière efficace et rapide. Enfin, comment anticiper de manière proactive la prochaine révolution informatique qui approche à grands pas : l'avènement du quantique ?

Quelle est notre main-d'œuvre essentielle ?

L'adoption du travail à distance au niveau mondial mène à reconsidérer les attentes, les choix et les cultures. « Ce qui aurait pu prendre 10 ans s'est produit en six mois », observe Ross McEwan de la National Australia Bank. La façon dont chaque organisation équilibre le travail en personne et le travail virtuel aura un impact sur la structure des coûts, le développement des produits, les exigences en matière de leadership et la culture. Comme le dit Piyush Gupta de DBS Bank, « Avec le travail à distance, vous devez conserver l'esprit de l'entreprise. »

Qui sont nos leaders essentiels ?

Le rôle des dirigeants d'entreprise est devenu encore plus complexe, au sommet et à tous les autres niveaux. La perspicacité financière doit être associée aux contacts humains. Les exigences en matière de compétences en communication ont été ajustées et amplifiées. La mission et l'objectif, l'action sociale et la sensibilisation de la communauté sont des priorités. Des structures plus larges et plus horizontales, avec une prise de décision plus fluide - et une plus grande dépendance à la technologie pour chaque partie de l'entreprise - ont un impact sur la formation, la promotion et la gestion des talents à tous les niveaux.

Quels sont nos risques essentiels ?

Des difficultés *viendront*, comme 2020 l'a enseigné si douloureusement. La préparation est un coût à long terme, et elle est ignorée au péril existentiel. La vulnérabilité de la chaîne d'approvisionnement a été exposée. Les cyber-risques menacent et la sécurité des données est souvent sous-traitée, à mesure que les organisations deviennent plus matures sur le plan technologique. Les moins performants en particulier sous-estiment la nécessité de maîtriser la cybersécurité. Pourtant, la cybersécurité doit être intégrée à l'ensemble de la stratégie et s'aligner sur celle des partenaires. Une fois que les risques sont reconnus, planifiés et traités, les opportunités à long terme peuvent être activement recherchées et la valeur peut alors être réalisée. La transition vers une sécurité sans confiance dans les écosystèmes des partenaires et des clients permet des interactions, des flux de travail et une innovation sécurisés.¹⁹ Ce seront peut-être les sources de valeur les plus importantes à l'avenir.

« Nous ne pouvons pas jouer indéfiniment la défense », déclare Calin Rovinescu d'Air Canada, dont l'industrie a senti les effets de la COVID-19 plus que quiconque. « Nous devons commencer à jouer l'offensive. C'est-à-dire choisir des domaines et investir dans le cœur de ce que nous essayons de faire. » Pour Air Canada, cela a pris la forme du lancement d'un nouveau programme de fidélité, de l'achat d'une compagnie aérienne de loisirs en difficulté et du transfert de ressources vers le transport de marchandises. D'autres entreprises répondent aux questions de 2020 en s'efforçant d'acquérir des compétences différentes : « Nous avons fait des efforts au sein de l'organisation pour améliorer nos partenariats », déclare Ross McEwan de la National Australia Bank. « Parce que nous ne pouvons pas tout faire nous-mêmes. Et nous ne le souhaitons pas. »

Trouver votre essentiel - le plus ardu - *doit* être votre priorité. La transformation n'est jamais terminée, en particulier pour une entreprise ambitieuse qui veut éviter la complaisance et toute illusion sur le fait que sa position sur le marché est automatiquement sécurisée. « Vous n'allez pas être parfait », déclare Fernando González de CEMEX. « Une partie de l'investissement ne sera pas rentable. Mais cela n'a pas d'importance. Vous essayez de comprendre ce qui ne fonctionne pas correctement, vous arrêtez de le faire et vous vous concentrez sur ce que vous pensez être vraiment rentable. »

Perspective

Et le modèle gagnant est...

Une question naturelle se pose lors de l'évaluation des trois segments de cette étude : les plus performants d'un secteur spécifique sont-ils plus susceptibles de correspondre à un modèle axé sur le client, sur le produit ou sur les opérations ?

En analysant les 3 000 personnes interrogées de tous les secteurs, nous avons constaté que près de 50 % se tournent vers le client, tandis que 30 % s'identifient comme axés sur le produit et environ 20 % comme axés sur les opérations. Nous avons ensuite recherché des modèles distinctifs de plus performants au sein de chaque secteur et avons constaté que dans 17 des 26 secteurs étudiés (65 %), la majorité des plus performants avaient opté pour un axe. Dans les neuf autres secteurs, il n'y a pas de concentration clairement majoritaire parmi les plus performants - les résultats sont mitigés.

Nous avons ensuite comparé la préférence d'axe des plus performants avec celle des autres dans leur secteur (voir figure). Dans 10 secteurs, nous avons découvert que la majorité des plus performants et de tous les autres avait le même objectif. Dans 10 secteurs, les plus performants et tous les autres divergent, soit en adhérant à des domaines d'intérêt différents, soit en ayant un axe clair d'une part et « aucun axe majoritaire » de l'autre. Enfin, dans les six secteurs restants, il existe des résultats « sans orientation majoritaire » des deux côtés.

Grâce à une analyse supplémentaire, nous avons découvert des informations sur les plus performants qui sont spécifiques au secteur et peuvent vous aider à accélérer davantage votre différenciation et votre valeur (même si vous suivez une approche à contre-courant). Vous trouverez des détails et des exemples de nos résultats dans les prochaines analyses approfondies de l'étude de l'IBV menée auprès des CEO.



Méthodologie de recherche et d'analyse

L'IBM Institute for Business Value (IBV), en coopération avec Oxford Economics, a interrogé 3 000 CEO de près de 50 pays et 26 secteurs d'activité. Ces entretiens ont été menés virtuellement. En outre, grâce à des vidéoconférences en direct et des entretiens téléphoniques, et lorsque cela était possible en toute sécurité, des réunions en personne, l'IBV a mené des conversations approfondies avec plus d'une vingtaine de CEO sélectionnés de 11 secteurs d'activité et 11 pays. Ces entretiens qualitatifs et quantitatifs ont porté sur les priorités commerciales stratégiques, les moteurs du succès et les défis avant la COVID-19, pendant la COVID-19 et dans une future économie post-pandémique.

Les personnes interrogées dans notre étude représentent les postes de direction les plus élevés de leurs organisations : CEO, dirigeants publics, directeurs généraux et directeurs exécutifs. L'IBV a conçu la collecte des données par pays et par secteur, ainsi que par croissance ou baisse des revenus avant 2020 et en 2020 (y compris pendant la pandémie de la COVID-19) par rapport aux pairs du secteur. Grâce à ces mécanismes déterminants, l'IBV a pu identifier les plus performants et les moins performants.

L'IBV a également mis en œuvre une logique de segmentation qui a classé les personnes interrogées dans l'un des trois groupes. Ces segments ont définis les CEO comme étant *axés sur le client*, *axés sur le produit* et *axés sur les opérations*. Chacune des trois catégories était basée sur les réponses à des éléments spécifiques de l'instrument de sondage 2021 IBM CEO.

- *Orientée client* se dit d'une organisation qui a la volonté de faire participer le client en tant qu'élément de « co-création » aux efforts de conception et de développement de produits ; dont l'axe d'innovation est centrée sur l'expérience client et sa performance sur l'engagement client et qui met l'accent sur l'utilisation proéminente des connaissances des clients pour définir et façonner les capacités organisationnelles.
- *Orientée produit* se dit d'une organisation qui souhaite fournir plus d'innovation dans les produits et services ; qui est déterminée à développer des produits plus fiables, sécurisés et individualisés et qui concentre l'innovation sur l'amélioration des produits et services.
- *Orientée opérations* se dit d'une organisation qui accorde une grande importance à la réduction des coûts opérationnels ; qui met l'accent sur l'amélioration de l'agilité et de la flexibilité opérationnelles et qui concentre l'innovation sur le développement de ses modèles commerciaux et sa forte participation démontrée à la réalisation d'un voyage numérique transformateur.

Chaque organisation ayant répondu de l'ensemble de données 2021 IBM CEO a obtenu un score combiné pour chacun de ces trois axes de performance. L'affectation de chacune d'elle a été faite en déterminant son axe le plus important. Les rapports avec la performance ont été identifiés et traités de façon particulière et n'ont pas été inclus dans les profils par axe.

Votre partenaire dans un monde qui change

IBM collabore avec ses clients, et capitalise sur sa connaissance de l'activité métier, sa recherche et ses technologies avancées pour les doter d'un net avantage dans l'environnement instable d'aujourd'hui.

IBM Institute for Business Value

L'IBM Institute for Business Value, qui fait partie d'IBM Services, développe des analyses factuelles et stratégiques d'enjeux critiques du secteur public et privé, à l'attention des responsables seniors.

Pour plus d'information

Pour en savoir plus sur cette étude ou sur l'IBM Institute for Business Value, contactez-nous à iibv@us.ibm.com. Suivez @IBMIBV sur Twitter. Pour recevoir le catalogue complet de nos travaux de recherche ou vous abonner à notre newsletter mensuelle, visitez le site suivant : ibm.com/ibv.

Remarques et sources

- 1 Payraudeau, Jean-Stéphane, Anthony Marshall, and Jacob Dencik, Ph.D. “Digital acceleration: Top technologies driving growth in a time of crisis.” IBM Institute for Business Value. Novembre 2020. <https://ibm.co/digital-acceleration>
- 2 “COVID-19 and the future of business: Executive epiphanies reveal post-pandemic opportunities.” IBM Institute for Business Value. Septembre 2020. <https://ibm.co/covid-19-future-business>
- 3 Payraudeau, Jean-Stéphane, Anthony Marshall, and Jacob Dencik, Ph.D. “Digital acceleration: Top technologies driving growth in a time of crisis.” IBM Institute for Business Value. Novembre 2020. <https://ibm.co/digital-acceleration>
- 4 “Unplug from the past: Chief Human Resources Officer insights from the 20th Edition of the Global C-suite Study.” IBM Institute for Business Value. Juin 2018. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/c-suite-study/chro>. Rapport spécifique disponible sur <https://www.ibm.com/downloads/cas/D2KEJQRO>
- 5 “The Employee Experience Index: A new global measure of a human workplace and its impact.” IBM® Smarter Workforce Institute. WorkHuman® Research Institute. Juillet 2017. <https://www.ibm.com/downloads/cas/JDMXPMBM>
- 6 Petrone, Joe, Gillian Orrell, and Carolyn Heller Baird. “The value of virtual agent technology: Improve customer service and boost financial results with AI-enabled systems.” IBM Institute for Business Value. Octobre 2020. <http://ibm.co/virtual-agent-technology>
- 7 Payraudeau, Jean-Stéphane, Anthony Marshall, and Jacob Dencik, Ph.D. “Digital acceleration: Top technologies driving growth in a time of crisis.” IBM Institute for Business Value. Novembre 2020. <https://ibm.co/digital-acceleration>
- 8 Ibid.
- 9 Ibid.
- 10 “The quantum decade: Preparing for the next computing revolution.” Infographie. IBM Institute for Business Value. 2021. <https://www.ibm.com/downloads/cas/Q5Q8ZOWR>
- 11 Wright, Amy, Diane Gherson, Josh Bersin, and Janet Mertens. “Accelerating the journey to HR 3.0: Ten ways to transform in a time of upheaval.” IBM Institute for Business Value en collaboration avec la Josh Bersin Academy. Données d’étude non publiées. Octobre 2020. <http://ibm.co/hr-3>
- 12 “Closing the chasm.” IBM Institute for Business Value. Octobre 2020. <http://ibm.co/closing-chasm>
- 13 LaPrade, Annette, Janet Mertens, Tanya Moore, and Amy Wright. “The enterprise guide to closing the skills gap: Strategies for building and maintaining a skilled workforce.” IBM Institute for Business Value. Septembre 2019. <https://ibm.co/closing-skills-gap>
- 14 Payraudeau, Jean-Stéphane, Anthony Marshall, and Jacob Dencik, Ph.D. “Digital acceleration: Top technologies driving growth in a time of crisis.” IBM Institute for Business Value. Novembre 2020. <https://ibm.co/digital-acceleration>
- 15 LaPrade, Annette, Janet Mertens, Tanya Moore, and Amy Wright. “The enterprise guide to closing the skills gap: Strategies for building and maintaining a skilled workforce.” IBM Institute for Business Value. Septembre 2019. <https://ibm.co/closing-skills-gap>
- 16 “Build Your Trust Advantage: Leadership in the era of data and AI everywhere.” Global C-suite Study 20th Edition. IBM Institute for Business Value. Novembre 2019. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/c-suite-study>
- 17 Mantas, Jesus and Cindy Anderson. “Untapped potential: The Hispanic talent advantage.” IBM Institute for Business Value en collaboration avec We Are All Human. Décembre 2020. <https://ibm.co/hispanic-talent-advantage>
- 18 “Think like a CEO.” Infographie. IBM Institute for Business Value. Décembre 2020. <https://www.ibm.com/downloads/cas/3EWYO1JQ>
- 19 “A zero trust strategy needs context-based security.” IBM Security. Consulté le 12 janvier 2021. <https://www.ibm.com/security/zero-trust>

© Copyright IBM Corporation 2021

Compagnie IBM France

17 avenue de l'Europe
92275 Bois-Colombes Cedex

La page d'accueil d'IBM se trouve à l'adresse :

ibm.com

IBM, le logo IBM, ibm.com et Watson sont des marques d'International Business Machines déposées dans de nombreuses juridictions réparties dans le monde entier. Les autres noms de produits et de services peuvent être des marques d'IBM ou d'autres sociétés. La liste actualisée de toutes les marques d'IBM est disponible sur la page Web « Copyright and trademark information » à l'adresse suivante : ibm.com/legal/copytrade.shtml.

L'information contenue dans ce document était à jour à la date de sa publication initiale, et peut être modifiée sans préavis par IBM. Les offres mentionnées dans le présent document ne sont pas toutes disponibles dans tous les pays où IBM est présent.

LES RENSEIGNEMENTS CONTENUS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT SONT FOURNIS « TELS QUELS », SANS GARANTIE, EXPRESSE OU IMPLICITE, Y COMPRIS, MAIS SANS S'Y LIMITER, LES GARANTIES OU CONDITIONS RELATIVES À LA QUALITÉ MARCHANDE, À L'ADAPTATION À UN USAGE PARTICULIER ET À L'ABSENCE DE CONTREFAÇON. Les produits IBM sont garantis conformément aux dispositions des contrats.

Cette publication est fournie à titre de conseil uniquement. Il n'est pas destiné à se substituer à une étude détaillée ou à l'avis d'un professionnel. IBM ne sera en aucun cas responsable de tout dommage résultant de l'utilisation de ce document.

Les données utilisées dans le présent rapport peuvent être issues de sources tierces dont IBM n'effectue pas la vérification, la validation ou l'audit à titre indépendant. Les résultats de l'utilisation de ces données sont fournis « en l'état », sans aucune garantie explicite ou implicite.



