



Le Client-Directeur Général

Eclairages issus de l'étude internationale sur les dirigeants (C-suite)

Ce rapport est la première étude d'IBM portant sur l'ensemble des membres du comité de direction (C-suite) et la 17ème dans la série des études sur les dirigeants conduites par l'IBM Institute for Business Value. Nous disposons désormais de données issues de plus de 23 000 interviews menées depuis 2003.

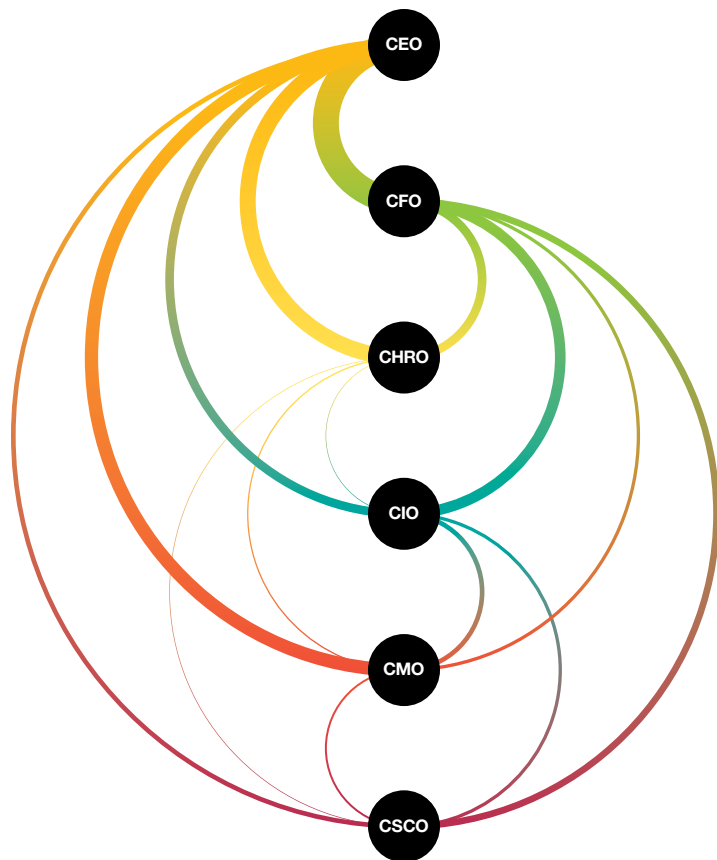
Notre dernière étude repose sur des interviews menées avec les dirigeants suivants :

PDG-DG (CEO)	884
Directeurs financiers (CFO)	576
Directeurs des ressources humaines (CHRO)	342
Directeurs informatiques (CIO)	1 656
Directeurs marketing (CMO)	524
Directeurs de chaîne logistique (CSCO)	201

Cette étude repose sur des conversations en face à face avec plus de 4 000 dirigeants du monde entier.

Figure 1

Base de pouvoir et d'influence : Les dirigeants forment un réseau complexe de relations.



Liens dans le conseil d'administration

Nous avons demandé aux dirigeants quels sont les deux collègues dirigeants avec lesquels ils collaborent le plus étroitement. Leurs réponses ont éclairé les relations complexes qui existent au sein du conseil d'administration (voir la Figure 1). Les informations et éclairages supplémentaires qu'ils nous ont donnés lors d'entretiens en face à face nous ont également permis de dévoiler les fondements du succès. Nous avons notamment découvert que l'une des caractéristiques qui distingue les entreprises les plus performantes de celles qui le sont le moins, est la façon dont les dirigeants collaborent en tant qu'équipe.

Les entreprises les plus performantes sont celles qui surpassent leurs homologues du même secteur à la fois sur la croissance du chiffre d'affaires et sur la rentabilité, alors que les entreprises les moins performantes font moins bien sur les deux tableaux, sachant que ces informations sont issues des dirigeants concernés eux-mêmes. Quelques 8 % des entreprises de notre échantillon se rangent dans les moins performantes contre 25 % qui se rangent dans les plus performantes.

Comment voyez-vous le monde ?

Les PDG considèrent la technologie comme étant la force externe la plus importante qui façonne leurs organisations. D'autres dirigeants l'intègrent dans les trois principaux facteurs. Les dirigeants sont également d'accord sur le fait qu'un ensemble de dynamiques totalement nouvelles émerge.

Les clients et les citoyens s'attendent à être traités comme des individus. L'entreprise doit savoir ce qui les fait fonctionner : leurs valeurs, croyances, habitudes et caprices. Pour y parvenir, les entreprises et leurs clients doivent collaborer bien plus étroitement.

La plupart des dirigeants reconnaissent que ce qui s'applique aux clients et aux citoyens s'applique aussi aux collaborateurs et aux partenaires. Ils prévoient que les limites organisationnelles deviendront bien plus poreuses, permettant une collaboration accrue avec les collaborateurs et les partenaires pour accélérer l'innovation. Ils pensent également qu'ils iront de façon accrue chercher l'innovation à l'extérieur. Le temps où l'entreprise pouvait travailler seule et réussir est révolu : elle doit désormais collaborer.

Figure 2

Technologie en tête : Les PDG pensent que la technologie sera la force externe la plus importante façonnant le futur de leurs entreprises.

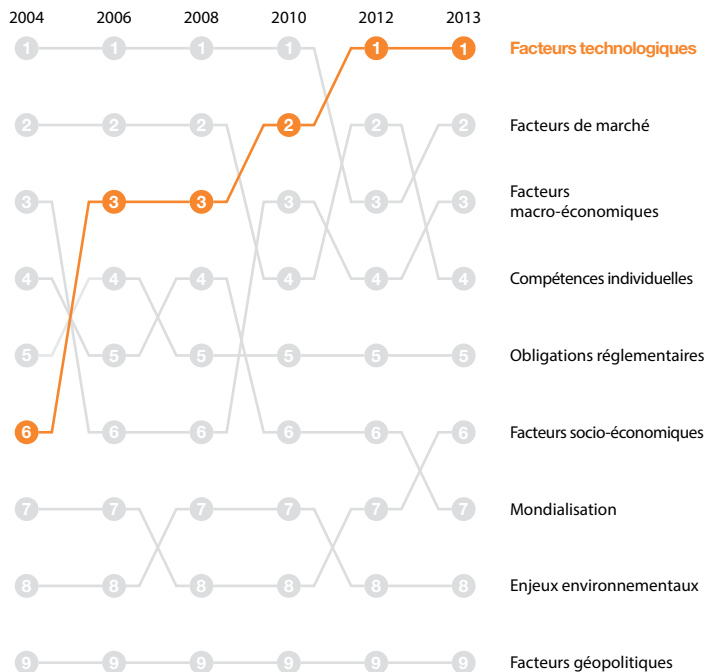


Figure 3

Points de vue divergents : Les dirigeants varient dans leur classement des pressions externes les plus significatives, cependant ils s'accordent à penser que la technologie est l'une des trois premières.

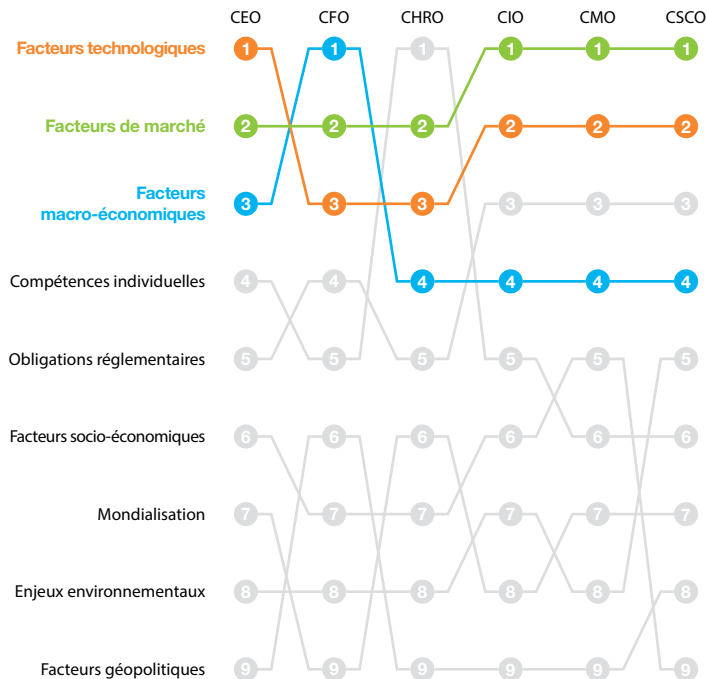
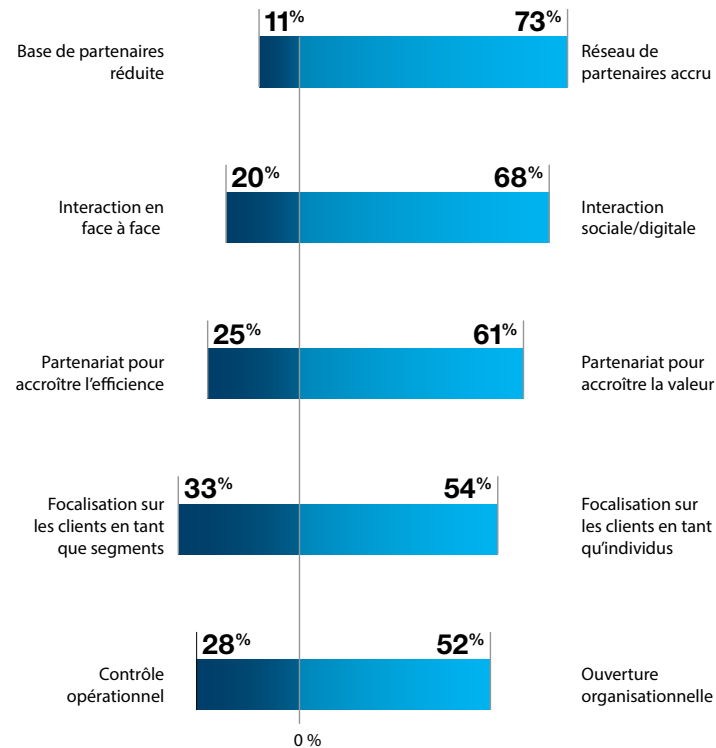


Figure 4

Terrain mouvant : Les dirigeants prévoient des changements majeurs dans le paysage des entreprises dans les trois à cinq prochaines années.



Lettre de la Présidente

J'ai toujours pensé que la meilleure façon d'appréhender le futur était de s'impliquer dans une relation approfondie avec ceux qui façonneront ce futur par leurs prises de décisions. Chez IBM, depuis une dizaine d'années, nos études et nos recherches menées auprès des dirigeants reposent sur cette conviction. Nous voulons révéler les forces qui auront, selon les dirigeants, la plus forte influence sur leurs orientations stratégiques.

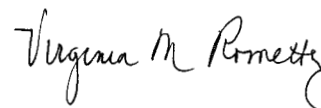
Cette année, pour la première fois, nous intégrons ces perspectives pour créer une vue unique de l'agenda des dirigeants sur le thème du front-office au 21^{ème} siècle. Comme pour nos études précédentes, celle-ci repose sur des entretiens en face à face. Nous avons rencontré 4 183 dirigeants dans 70 pays. Nos échanges ont révélé la vitesse à laquelle le changement s'impose aux entreprises et à la société.

J'aimerais mettre l'accent sur un point en particulier. Dans notre première étude en 2004, les Présidents et Directeurs Généraux plaçaient leurs clients en sixième position sur la liste de tous les facteurs de marché qui, pensaient-ils, amèneraient le plus de changement dans leurs organisations. Aujourd'hui, les clients s'émancipent fortement grâce aux réseaux sociaux et aux appareils numériques, à tel point qu'ils guident l'agenda de chaque fonction dirigeante.

Cette étude explore la façon dont les dirigeants collaborent pour relever les défis et saisir les opportunités qui étaient à peine identifiables il y a dix ans. Dans les deux tiers des entreprises les plus performantes, les dirigeants ne se contentent pas de gérer les expériences des clients ; ils réorientent leur stratégie, leurs organisations et leurs investissements pour développer la relation avec leurs clients tout au long de son parcours.

En bref, les priorités des dirigeants, jusque-là axées sur l'efficacité et la productivité intra-entreprise, reposent désormais sur un nouvel agenda défini par le front-office qui engage l'entreprise vis-à-vis du monde extérieur. Les nouveaux axes stratégiques deviennent la transparence, la collaboration et le dialogue avec le public et tous les individus qui le composent.

Notre étude de 2013, *le Client-Directeur Général* explore ces tendances ainsi que d'autres perspectives et la manière dont elles peuvent stimuler la croissance et l'innovation au sein de votre entreprise. Nous souhaitons vivement poursuivre cette conversation avec vous.



Virginia M. Rometty

Présidente et Présidente Directrice Générale,
IBM Corporation



Introduction

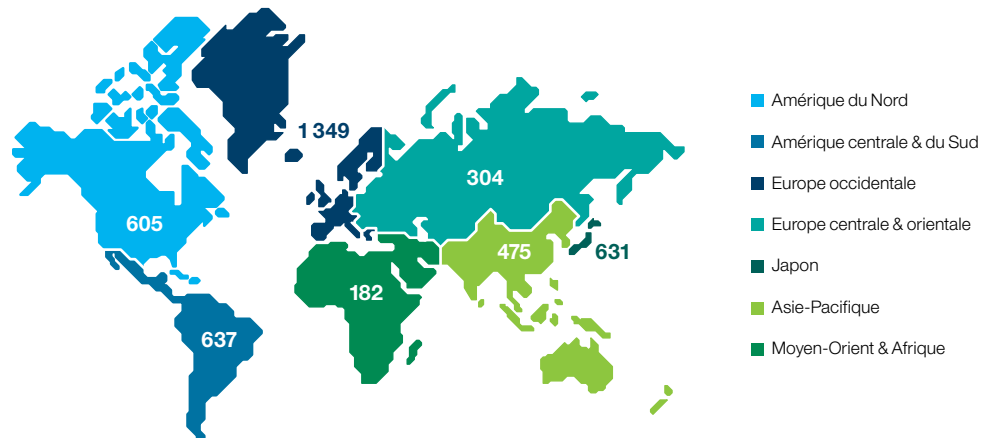
Les 17 études et 23 000 entretiens en face à face que nous avons menés en 10 ans nous éclairent sur les préoccupations des dirigeants. Mais l'une des questions que l'on nous pose souvent porte sur l'impact des actions de chaque dirigeant sur les autres membres de l'équipe dirigeante. Notre dernière étude répond à cette interrogation.

Nous avons eu le privilège de rencontrer 4 183 membres de l'équipe de direction travaillant dans plus de 20 secteurs d'activité et dans 70 pays (voir la Figure 5). Les dirigeants interrogés représentent un vaste éventail d'organisations du secteur public et privé.

Nous mettons également en pratique ce que nous avons appris. Notre recherche montre que les entreprises les plus performantes sont celles qui tiennent le plus compte des avis des clients et des citoyens dans les décisions qu'elles prennent. Notre étude va être publiée en plusieurs tomes. Celui-ci, le premier, présente l'analyse globale, et les suivants traiteront des points de vue de chaque membre de l'équipe dirigeante. Et nous retournerons sur le terrain pour approfondir des points particuliers. Nous vous invitons à participer à cette aventure et à nous aider à en écrire l'histoire.

Figure 5

Au niveau mondial : Plus de 4 000 dirigeants de 70 pays ont participé à notre étude.



Comment les dirigeants voient-ils le monde ? Nous leur avons demandé quels facteurs externes auront, selon eux, le plus d'impacts sur leurs entreprises dans les trois à cinq ans à venir, et avons comparé les conclusions avec celles de nos études précédentes.

L'une des tendances les plus marquantes a été la progression régulière de l'importance attribuée à la technologie. Les PDG et DG la mettent en tête des facteurs externes, comme en 2012 (voir la Figure 2, encart). Pour eux, la technologie ne fait pas seulement partie de l'infrastructure requise pour exécuter une stratégie métier, elle rend possibles des stratégies entièrement nouvelles.

Les autres membres de l'équipe dirigeante ont des priorités différentes (voir la Figure 3, encart). Bien qu'ils citent tous la technologie parmi les trois principaux facteurs externes clés, leurs visions reflètent leurs axes prioritaires respectifs. Les directeurs financiers donnent la priorité à l'impact des facteurs macro-économiques. Les directeurs informatiques, les directeurs marketing et les directeurs de la chaîne logistique mettent l'accent sur les facteurs liés au marché, alors que les directeurs des ressources humaines considèrent la compétence des personnes comme étant le facteur le plus important.

Ces différences ne posent-elles pas de problème particulier ? Tant que le dialogue est établi entre les différents membres de l'équipe de direction, non. Les PDG et DG des entreprises les plus performantes nous ont dit que leurs équipes collaboraient particulièrement bien. En intégrant plusieurs perspectives, ils peuvent en tirer un avantage compétitif.

Comment les dirigeants se préparent-ils pour le futur ? Ce tome présente les premières conclusions de notre analyse. Il représente le résultat des analyses faites par nos équipes internationales de consultants métier à partir des 4 220 entretiens conduits au niveau mondial. Nous avons aussi utilisé IBM Watson™, notre système cognitif révolutionnaire, pour analyser et tirer des conclusions supplémentaires des réponses ouvertes que nous avons reçues.

Nous avons identifié trois thèmes clés qui vont contribuer fortement au futur de votre organisation :

- Accepter l'influence client
- Activer l'intégration physique et digitale
- Articuler l'expérience client

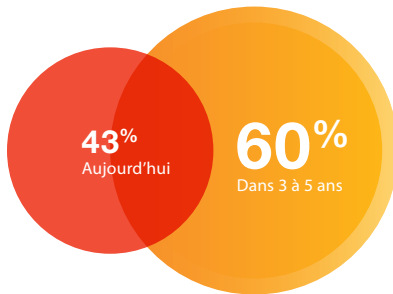
Nous allons développer chacun de ces thèmes en nous appuyant sur ce que nous ont dit les dirigeants. Dans les tomes ultérieurs, nous analyserons plus en détail chacun des points de vue de chaque dirigeant et identifierons les actions clés à entreprendre.

« Dans les prochaines années, nous voulons construire en profondeur des relations stratégiques avec nos clients, des relations d'entreprise à entreprise où un client est un < client à vie >. »

Paul H. Graham, PDG, DHL Supply Chain, Singapour

Figure 6

Profil en hausse : Le domaine dans lequel les PDG s'attendent à voir l'influence des clients croître est celui du développement de la stratégie de l'entreprise.



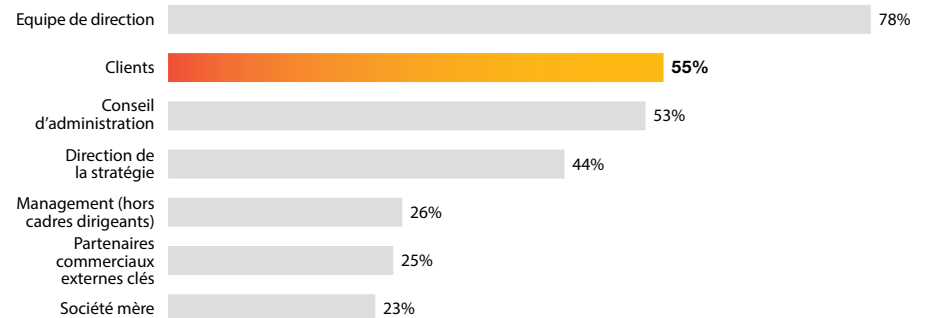
Accepter l'influence client

Dans un environnement de plus en plus connecté, informé et digital, la nouvelle équation économique favorise la transparence. A la recherche d'innovation, plus de la moitié des dirigeants veulent ouvrir leurs organisations, démontant ainsi les barrières, pour collaborer davantage en interne et en externe (voir la Figure 4, encart). Le changement le plus radical pourrait bien être leur nouvelle vision de ce que signifie la collaboration avec les clients.

Un nombre croissant de PDG-DG pensent que l'influence des clients ne devrait pas se limiter aux activités auxquelles ils ont traditionnellement participé, comme le développement de nouveaux produits ou services. En effet, les PDG-DG sont désormais prêts à remettre en cause le contrôle absolu de ce qui est généralement considéré comme leur domaine : le développement de leur stratégie d'entreprise (voir la Figure 6). En fait, ils nous ont indiqué que les clients sont ceux qui exercent la plus grande influence sur la stratégie d'entreprise, à l'exception de celle exercée par l'équipe de direction elle-même (voir la Figure 7).

Figure 7

La voix au sein du conseil d'administration : Les dirigeants indiquent que les clients tiennent la seconde place juste après celle de l'équipe de direction en termes d'influence stratégique.



Plus de la moitié des dirigeants indiquent que les clients ont désormais une influence considérable sur leurs entreprises (voir la Figure 8). Et les entreprises les plus performantes sont, à hauteur de 24 %, plus susceptibles d'avoir donné une place importante au client dans leur conseil d'administration que d'autres entreprises moins performantes. Certaines des entreprises les plus innovantes mettent en place des comités consultatifs clients pour agir directement sur des problèmes stratégiques.

Ces entreprises se rendent compte que la vague d'opinion circulant sur les réseaux sociaux, les blogs, les forums de discussions en ligne et autres média sociaux représente autant de clients qui « frappent à la porte » pour être entendus. Les dirigeants avisés savent que les éléments circulant en ligne contiennent des informations vitales et ont réaménagé leurs organisations pour qu'elles soient à l'écoute. Les entreprises performantes ne considèrent pas les dialogues en ligne comme de simples bavardages avec leurs clients mais comme de réels signaux d'urgence pour agir.

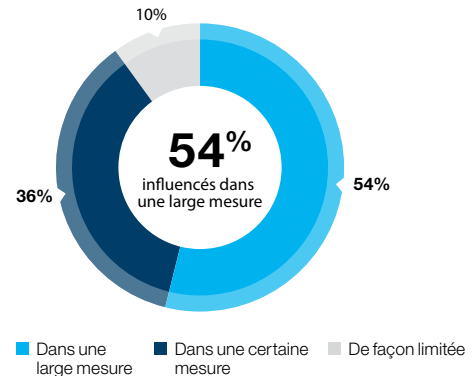
Accepter les clients comme des parties prenantes déterminant le futur d'une entreprise, cela a de fortes implications culturelles et organisationnelles. Ces entreprises ne peuvent pas se contenter d'être orientées client. Elles doivent les considérer comme un membre actif et engagé dans les décisions de l'entreprise. Cela nécessite la création de relations de confiance réciproque avec les clients. À savoir, être prêt et décidé à changer de cap vers les chemins de création de valeur partagée. Cela nécessite également de trouver les moyens d'inclure les clients dans les décisions clés.

Pour les organisations qui se débattent encore pour s'aligner au niveau mondial, pour convaincre une équipe de direction réticente ou même pour redéfinir un processus de service client, cela peut sembler être une mission impossible. Mais accepter les clients en tant que parties prenantes actives est un bon moyen de faire taire les dissensions et d'unir les équipes autour d'un objectif commun.

Des dirigeants inquiets de perdre en autonomie et des clients se méfiant d'être considérés comme des cibles devront trouver de nouvelles méthodes collaboratives de travail qui engendreront un climat de confiance. L'érosion de la confiance pose de sérieuses difficultés à de nombreuses organisations voire à certaines branches professionnelles, en les empêchant de renouer avec la croissance.

Figure 8

Influence des clients : De nombreux dirigeants pensent que les clients ont une influence majeure sur leurs entreprises.



« Les clients ayant de plus en plus d'influence sur les entreprises via les médias sociaux, leurs attentes ne cessent d'augmenter et leur tolérance de baisser. »

Directeur des systèmes d'information, Commerce de détail, Turquie

L'établissement de nouvelles relations de confiance doit se généraliser dans toute l'entreprise car une seule mauvaise expérience suffit à briser la confiance. L'établissement de relations basées sur la confiance avec les clients est certainement un élément fédérateur au sein de l'équipe de direction.

Nos analyses mettent en lumière que la coopération s'impose de façon impérieuse dans certains domaines. Si l'on compare les entreprises les plus performantes avec les moins performantes, les plus performantes sont plus enclines à 54 % à collaborer extensivement avec leurs clients (voir la Figure 9). En fait, collaborer étroitement est une ambition partagée : neuf dirigeants sur dix prévoient de le faire dans les 3 à 5 ans (voir la Figure 10).

Figure 9

Collaboration fructueuse : Les entreprises les plus performantes collaborent davantage avec leurs partenaires.

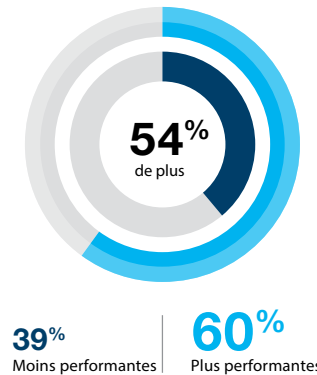
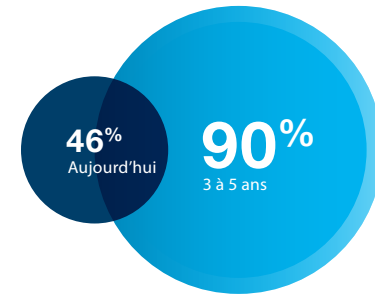


Figure 10

Liens étroits : Les dirigeants envisagent de collaborer davantage avec les clients.



Activer l'intégration physique et digitale

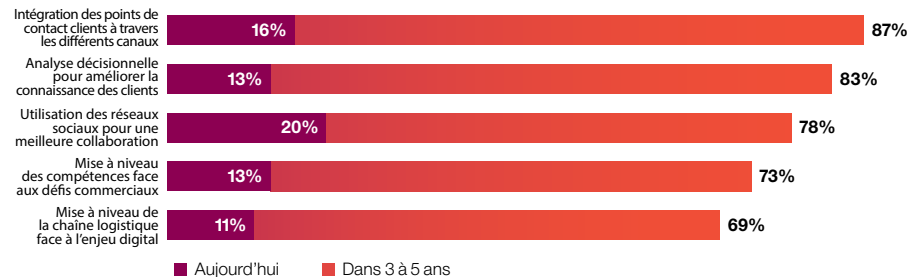
L'émergence des réseaux sociaux, de la mobilité et le développement du numérique donnent plus de pouvoir au client dans sa relation avec les entreprises. Elle les oblige aussi à repenser leur façon de travailler. Quelques 60 % des dirigeants sont aujourd'hui à la recherche de partenaires qui participent à la création de valeur ajoutée réciproque (voir la Figure 4, encart). Et pour près de la moitié, l'innovation provient de l'extérieur.

L'innovation se situe au carrefour du physique et du digital. Boîtes de médicaments intelligentes, moniteurs de fréquence cardiaque sur smartphone, véhicules intelligents, informations en temps réel sur le trafic automobile, livres interactifs, applications qui enrichissent l'expérience client en magasin: les possibilités sont énormes. On pourrait même dire que l'impression en 3D efface la barrière entre le monde réel et virtuel.

Ce qui, comme les dirigeants le réalisent, exige de réunir les deux dimensions. Les directeurs du marketing en particulier, insistent sur la nécessité de mettre en place une véritable stratégie digitale. Ils veulent s'adapter aux impacts induits par l'essor du digital en redéfinissant tous les aspects de la relation client (voir la Figure 11).

Figure 11

Ambitions digitales : Les directeurs du marketing veulent mettre en œuvre les technologies digitales dans leur organisation.

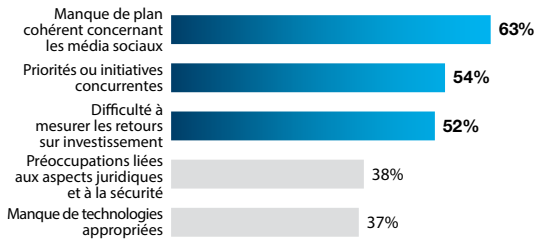


« Une grande opportunité pour nous consiste à établir de nouveaux modèles d'entreprise et de nouveaux services numériques. Nous investissons dans les porte-monnaie électroniques, les biens virtuels et les services bancaires mobiles. »

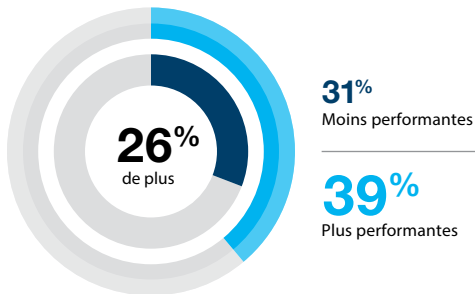
Enrico Lardelli, Directeur informatique, PostFinance, Suisse

Figure 12

Obstacles à surmonter : L'absence de plan cohérent concernant les médias sociaux constitue le principal obstacle à une stratégie intégrée digitale / physique.

**Figure 13**

Approche intégrée : Les entreprises les plus performantes ont développé une stratégie intégrée digitale et physique.



Les directeurs marketing ne sont pas seuls. Les quatre-cinquièmes des directeurs informatiques veulent digitaliser leur front-office dans les prochaines années pour être plus en phase avec les clients. Et l'utilisation des dispositifs mobiles, comme les smartphones et les tablettes, favorise ces tendances. 84 % des directeurs informatiques inscrivent dans leurs priorités les nouvelles façons d'interagir avec leurs clients (mobilité, etc...), afin de contribuer à la compétitivité de leur organisation dans les années à venir.

Le problème ? Les deux-tiers des entreprises n'ont pas de réelle stratégie intégrant l'aspect matériel et digital. Certaines organisations repositionnent leurs offres pour mieux exploiter les médias sociaux et les outils mobiles. D'autres se réorganisent pour mieux tenir compte des avis de leurs clients tout au long du cycle d'achat et vente. Mais ils font rarement les deux en même temps.

Qu'est-ce qui empêche les dirigeants d'avancer dans la mise en place d'une stratégie digitale intégrée ? L'obstacle le plus important est de parvenir à intégrer les médias sociaux (voir la Figure 12). En effet, l'analyse par le système cognitif Watson des 10 000 réponses révèle que les dirigeants ignorent où exactement positionner le curseur entre chaque univers (digital, réseau social, traditionnel/physique).

Comprendre le retour sur investissement est aussi un défi, en particulier si les entreprises se limitent à considérer les médias sociaux comme un simple élément à rajouter aux processus existants. La valeur des médias sociaux se révèle quand ils induisent de nouvelles façons de travailler, d'apprendre ou d'organiser des processus au sein et en dehors de l'entreprise.

Facile à dire, mais de nombreux dirigeants se sentent plus ou moins à l'écart de l'action alors que des employés avertis manifestent leur enthousiasme en se jetant à l'eau et en les utilisant. Les dirigeants ne peuvent pas se contenter d'attendre d'avoir une vision claire de la stratégie à mettre en place pour réagir. Ils ont un rôle essentiel à jouer en mettant en place des plans d'action pour utiliser ces nouveaux médias sur les sujets qui sont au cœur de la stratégie d'entreprise globale.

Une fois de plus, les entreprises les plus performantes ont pris les devants (voir la Figure 13). Elles sont à l'avant-garde de l'innovation en combinant le physique et le digital pour accélérer leur transformation.

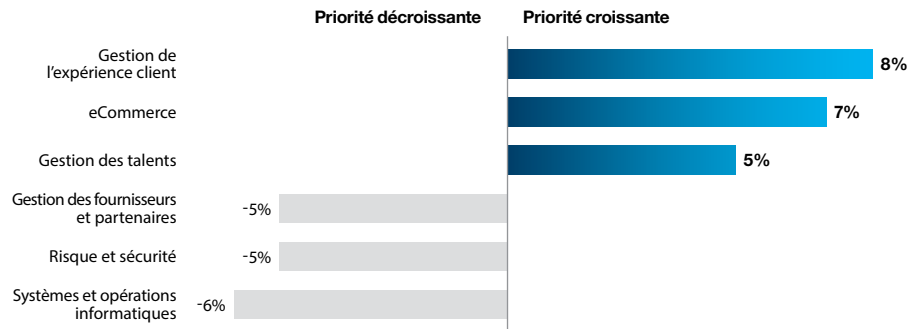
Articuler l'expérience client

Avec des produits et des technologies qui embarquent de plus en plus le digital, les organisations sont en train de transformer l'expérience qu'ont les clients de la marque. Près de sept dirigeants sur dix reconnaissent le nouvel impératif : évoluer vers des relations utilisant le digital et les média sociaux. Plus de la moitié d'entre eux s'attendent à devoir faire face à une demande encore plus complexe : comprendre le client et s'impliquer auprès de lui en tant qu'individu et non plus comme appartenant à un segment de marché (voir la Figure 4, encart).

Les dirigeants ajustent leurs priorités en conséquence. Ils envisagent de consacrer moins de leur temps aux systèmes et opérations informatiques ou autres sujets similaires, et davantage à améliorer l'expérience client (voir la Figure 14). De plus, quel que soit son rôle, chaque dirigeant veut davantage s'impliquer dans la gestion de l'expérience client. Les membres de la direction doivent sortir de leur pré carré pour, collectivement, inventer de nouvelles expériences clients engageantes. Leur véritable défi : comment collaborer pour y parvenir ?

Figure 14

Un exercice d'équilibre : Pour tenir compte des nouvelles attentes des clients, les dirigeants revoient leurs priorités pour les trois à cinq prochaines années.

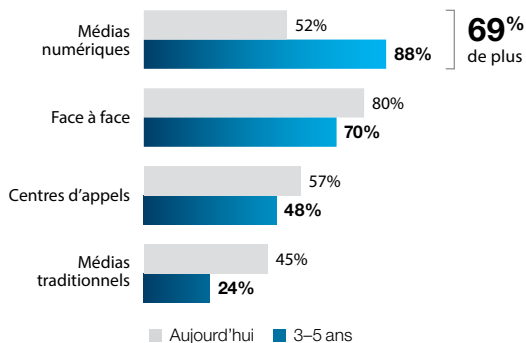


« Nous investissons dans les technologies mobiles en particulier pour créer des expériences individualisées et personnalisées sur la base de la situation de chacun ou de ses besoins prévisibles. »

Mike Frueh, Directeur de VA Home Loan Program, Ministère des anciens combattants, Etats-Unis

Figure 15

Des canaux en mutation : Les dirigeants comptent mettre davantage l'accent sur l'interaction digitale avec les clients dans le futur.

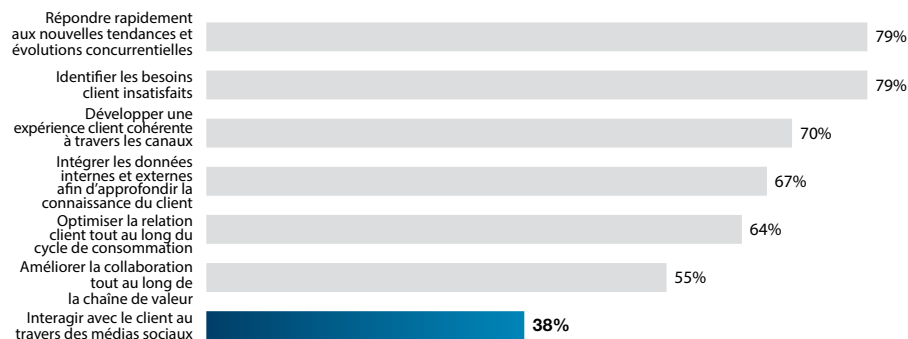


Les dirigeants ont l'intention de faire beaucoup plus appel aux canaux digitaux pour s'engager avec les clients dans le futur (voir la Figure 15). Et voici un exemple où ils ont déjà amorcé ce changement. En 2012, 57 % des PDG / DG s'attendaient à ce que les canaux numériques deviennent l'un des moyens clés de leur entreprise pour interagir avec les clients dans les cinq années à venir. En 2013, 52 % d'entre eux indiquent que c'est déjà le cas.

Ceci dit, les dirigeants qui ont lancé plusieurs initiatives pour améliorer l'expérience client sont en retard dans un domaine : celui des médias sociaux (voir la Figure 16). Cela peut paraître surprenant étant donné que 76 % des dirigeants aspirent à mieux connaître leurs clients. L'analyse de Watson a révélé le défi urgent que les dirigeants doivent relever : répondre à des exigences croissantes de leurs clients avec le peu d'informations fournies par des contacts en face à face avec eux.

Figure 16

Priorités d'engagement : Les médias sociaux viennent en dernière position dans la liste des initiatives prévues pour améliorer l'expérience client.



Ne pas avoir de stratégie vis-à-vis des médias sociaux prive les dirigeants d'un levier essentiel pour stimuler la croissance de leur entreprise. Mieux une entreprise comprend ses clients, plus elle a de chance de réussir (voir la Figure 17).

Les entreprises les plus innovantes analysent les médias sociaux pour mieux comprendre leurs clients, y compris leur vision du monde et ce qu'ils vivent. La bonne compréhension de ces éléments est le fondement sur lequel il est possible de développer des expériences client personnalisées et individualisées. En déchiffrant mieux ce qu'on pourrait appeler le « génome social », c'est-à-dire les caractéristiques propres à chaque être humain. Et les entreprises les plus performantes montrent la voie. Les dirigeants de ces entreprises sont plus enclins (+ 29 %) à consacrer plus de temps à façonner et articuler les expériences client (voir la Figure 18).

Figure 17

La connaissance qui rapporte : Les dirigeants des entreprises les plus performantes sont plus nombreux à comprendre leurs clients.

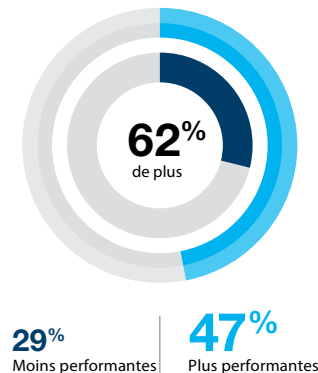
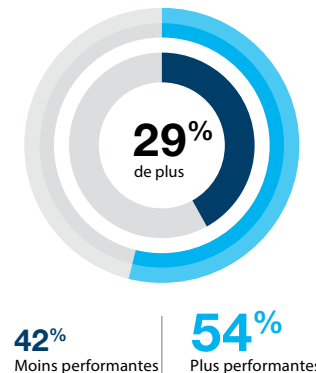


Figure 18

Clairvoyance : Les dirigeants des entreprises les plus performantes sont plus nombreux à se concentrer sur l'amélioration de l'expérience client.



« C'est la course pour passer la ligne d'arrivée. Les entreprises qui comprennent le mieux tous les aspects de la chaîne de valeur et ont une vue à 360° de l'expérience client gagneront. »

Hubertus (Huub) Devroye, Directeur du marketing international et de la génération de la demande, The Dow Chemical Company, Suisse

Les PDG partagent le contrôle avec les clients

« Nous voulons savoir la moindre chose que nos clients peuvent avoir à dire. Cela nous permettra d'établir une relation personnalisée avec eux et de leur offrir avec efficacité les services appropriés ».

PDG, Transports, Japon

De nombreux PDG prévoient une concurrence accrue de nouveaux entrants dans les prochaines années, ce qui les pousse à innover pour y faire face (voir la Figure 19). Ils envisagent de tenir à distance les nouveaux concurrents en établissant davantage de partenariats, estimant que cela stimulera l'innovation et rendra leurs entreprises plus réactives aux préférences, rapidement changeantes, de leurs clients (voir la Figure 20).

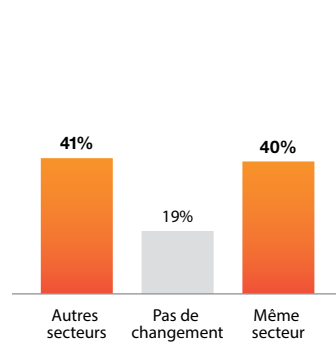
La vitesse à laquelle les PDG ouvrent les portes de leur entreprise à plus de collaboration est extraordinaire. Ces 12 derniers mois, un nombre important d'entre eux ont pris des mesures pour que leur entreprise soit plus transparente (voir la Figure 21). Et plus de la moitié indiquent que les clients ont désormais une influence majeure sur leurs entreprises (voir la Figure 22). Cette influence ne se limite pas à leur donner voix au chapitre dans le développement de nouveaux produits et services ; elle existe au coeur stratégique de l'entreprise.

Pourtant un bon tiers des PDG s'inquiète que les autres dirigeants de leur entreprise ne soient pas en contact avec les clients. Les PDG à la tête des entreprises les plus performantes sont moins inquiets à ce sujet, mais il s'agit tout même d'une source de préoccupation pour 23 % d'entre eux (voir Figure 23).

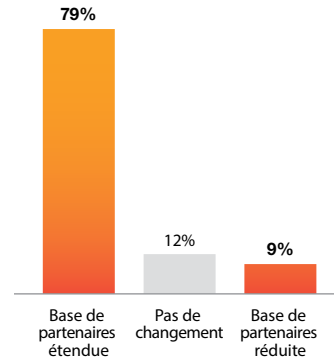
Lisez notre étude approfondie sur la façon dont les PDG relèvent ces défis sur www.ibm.com/csuitestudy ou via les applications IBV pour tablette sur iOS et Android.

Figure 19

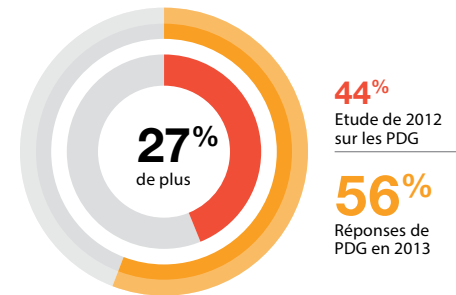
Force perturbatrice : Les PDG s'attendent à l'arrivée de nouveaux concurrents d'autres secteurs.

**Figure 20**

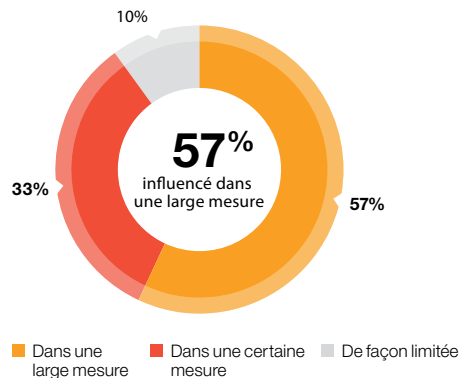
Réseaux : Les PDG envisagent de créer des écosystèmes capables de prendre en charge des interactions client complexes.

**Figure 21**

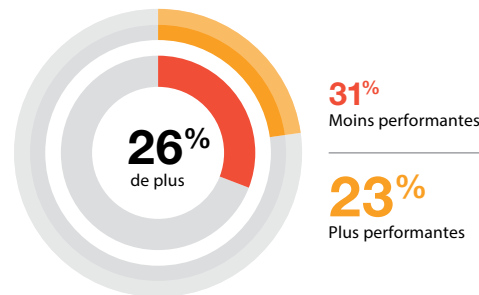
Valeur manifeste : Les PDG ouvrent leurs entreprises pour donner la parole aux individus et faciliter la collaboration.

**Figure 22**

Les clients et citoyens au pouvoir : Les clients exercent désormais une énorme influence dans de nombreuses entreprises.

**Figure 23**

Déconnectés : Davantage de PDG des entreprises moins performantes s'inquiètent que les autres dirigeants ne soient pas en contact avec les clients.



Nous nous servons d'ateliers de travail avec des fournisseurs externes et des clients pour amener la voix des clients dans notre entreprise.

Paul Matthews, PDG, Standard Life, Royaume-Uni

Les directeurs financiers s'investissent pour créer des modèles métier

« Nous devons prendre des décisions reposant sur des faits et non des sentiments. »

Stefano Porcellini, Directeur général de groupe, Biesse SpA, Italie

Les directeurs financiers savent ce qui est d'un niveau d'importance critique et où il faut passer à la vitesse supérieure. Le défi le plus important qu'ils cherchent depuis longtemps à relever est l'intégration d'informations, d'ordre financier ou non, dans leurs entreprises pour créer une « version unique de la vérité » (voir la Figure 24). Mais les directeurs financiers commencent aussi à s'axer sur un changement stratégique plus large pour accélérer la performance de leur entreprise et encourager une croissance rentable.

Les directeurs financiers des entreprises les plus performantes sortent du lot en la matière. Ils jouent un rôle clé dans l'innovation du modèle métier et les restructurations – y compris les acquisitions et les désinvestissements – que cela implique souvent (voir la Figure 25). Ils sont aussi plus conscients de la nécessité d'ouverture et de transparence de leur organisation (voir la Figure 26). Cela prédispose à former des alliances avec un plus grand réseau de partenaires ; les directeurs financiers des entreprises les plus performantes s'y préparent activement (voir la Figure 27).

Lisez notre étude approfondie sur la façon dont les directeurs financiers relèvent ces défis sur www.ibm.com/csuitestudy ou via les applications IBV pour tablette sur iOS et Android.

Figure 24

Lourde tâche : Les directeurs financiers veulent faire mieux dans cinq domaines clés.

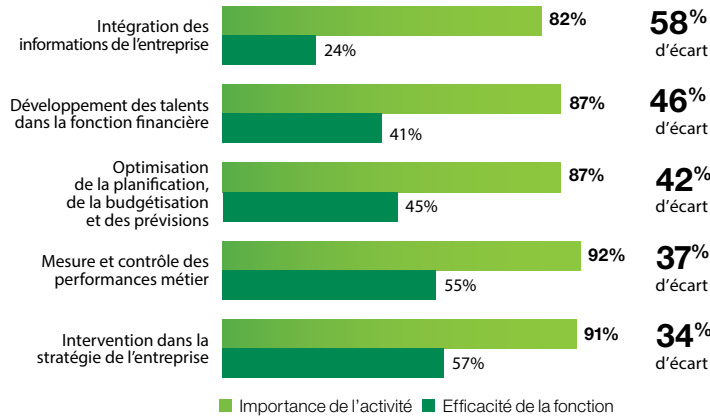


Figure 25

Ajout de valeur : Les directeurs financiers des entreprises les plus performantes se concentrent sur la restructuration et sur l'innovation au niveau du modèle métier.

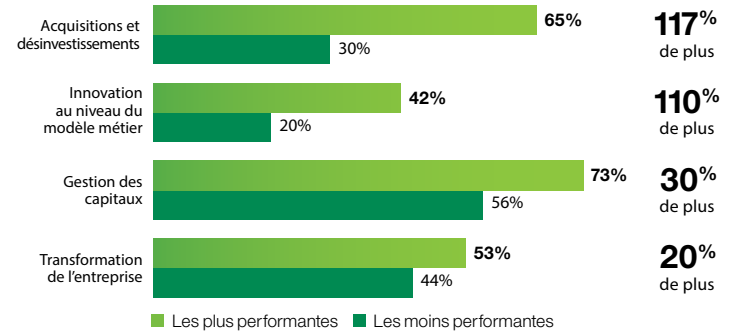


Figure 26

L'ouverture pour approcher : Davantage de directeurs financiers dans les entreprises les plus performantes adoptent l'ouverture et la transparence.

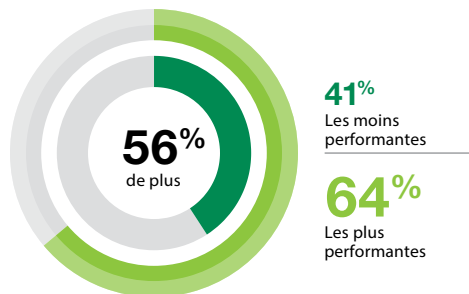
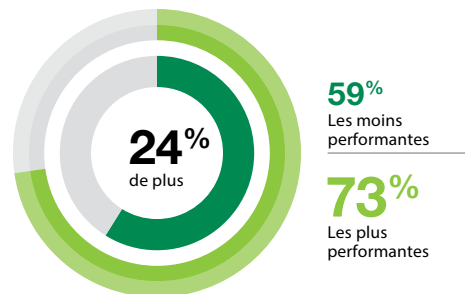


Figure 27

Travail d'équipe : Davantage de directeurs financiers dans les entreprises les plus performantes s'attendent à travailler avec un réseau étendu de partenaires.



Nous remettons en cause le statu quo dans l'organisation et cherchons de nouvelles solutions pour notre modèle d'exploitation.

Directeur financier, Biens de consommation, Australie

Les directeurs des ressources humaines utilisent l'aspect social et analytique pour modifier la relation au travail

« Le responsable des ressources humaines a un rôle à jouer pour encourager une approche moins autocratique et plus collaborative du leadership, pour introduire de nouveaux processus de pilotage de la performance et pour guider l'organisation dans cette direction. »

Responsable des ressources humaines, Services financiers, Afrique du sud

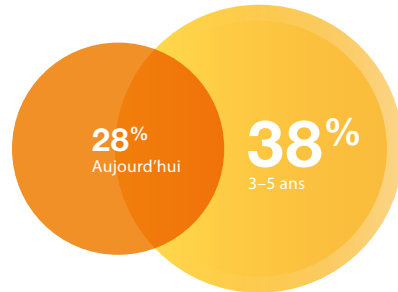
La responsabilité de l'expérience client ne concerne pas que le directeur du marketing. Les directeurs des ressources humaines connectés savent que les employés font partie intégrante de la relation client et s'attendent à être plus impliqués dans l'amélioration de l'expérience client (voir la Figure 28). Les directeurs des ressources humaines des entreprises ayant une compréhension plus poussée des clients reconnaissent aussi que l'amélioration de la collaboration dans toute la chaîne de valeur contribue de façon décisive à une expérience client positive (voir la Figure 29).

Trouver et développer le talent adéquat pour ce faire est difficile. Les directeurs des ressources humaines visent à se défaire de certaines de leurs activités d'administration pour s'axer sur la gestion des talents et sur les capacités d'analyse requises pour prendre de meilleures décisions (voir la Figure 30). Les directeurs des ressources humaines des entreprises les plus performantes s'appuient, plus que leurs pairs des moins performantes, sur le big data et l'analyse décisionnelle en mettant plus l'accent sur l'implication de l'employé (voir la Figure 31). Ils se concertent plus efficacement avec la fonction informatique, créant un partenariat vital pour un 'social business' qui réussit.

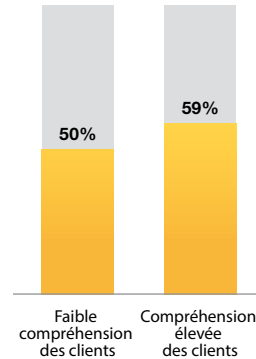
Lisez notre étude approfondie sur la façon dont les directeurs des ressources humaines relèvent ces défis sur www.ibm.com/csuitestudy ou via les applications IBV pour tablette sur iOS et Android.

Figure 28

Angle plus large : Les directeurs des ressources humaines veulent s'axer davantage sur l'amélioration de l'expérience client.

**Figure 29**

De bout en bout : Les directeurs des ressources humaines des entreprises à l'écoute de leurs clients envisagent d'accroître la collaboration dans la chaîne de valeur.



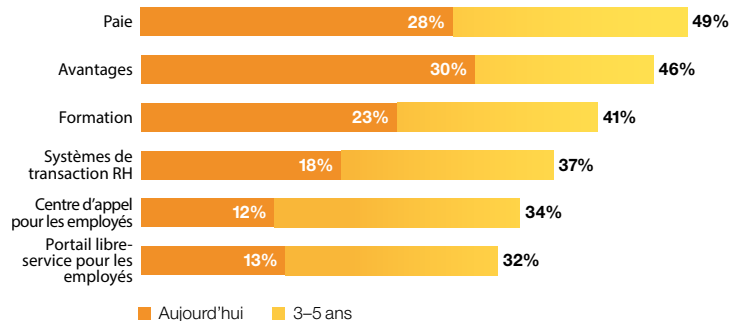
“ ”

Nous développons et encourageons une culture de l'innovation en stimulant l'échange et la collaboration, pas seulement en interne, mais aussi en externe avec des partenaires et des fournisseurs.

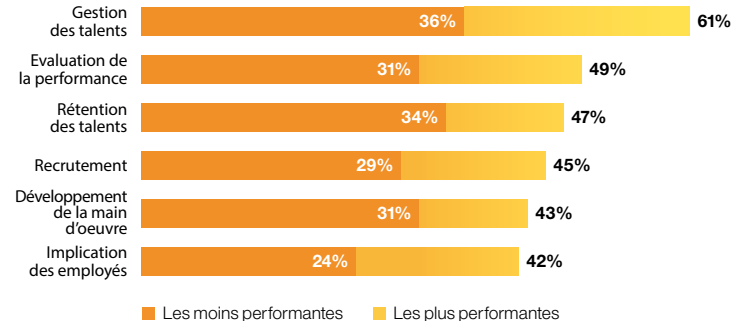
Directeur des ressources humaines, Biens de consommation, Brésil

Figure 30

Aide externe : Les directeurs des ressources humaines envisagent d'externaliser de nombreux processus RH opérationnels.

**Figure 31**

Faits bruts : Davantage de directeurs des ressources humaines des entreprises les plus performantes exploitent l'analyse de données.



Les directeurs informatiques regardent vers l'extérieur pour générer une nouvelle valeur

« L'initiative concernant les clients où nous investissons le plus est l'analyse décisionnelle, pour comprendre vraiment et complètement les besoins des clients actuels ou futurs. »

Eduardo Rabboni, Directeur informatique, Algar Telecom, Brésil

Les directeurs informatiques prévoient un changement majeur des priorités du service informatique dans les prochaines années, puisqu'ils se voient passer de prestataire de service à catalyseur stratégique (voir la Figure 32). Ils s'attendent aussi à ce que leur rôle change. Ils pensent qu'ils vont consacrer beaucoup plus de temps à des activités traditionnellement dévolues au directeur marketing, comme la gestion de l'expérience client et le développement de nouvelles activités métier (voir la Figure 33).

Pour ce faire, plus des quatre cinquièmes des directeurs informatiques veulent axer l'informatique sur deux initiatives clés : l'analyse décisionnelle pour créer des éclairages poussés à partir de données structurées ou non et la mise en oeuvre de technologies, processus et outils de pointe en front-office pour mieux comprendre et interagir avec les clients. Leurs plans incluent l'investissement dans de nouvelles solutions de mobilité et de capacités d'analyse (voir la Figure 34). Mais ils se rendent compte que l'extraction d'informations pertinentes et exploitables depuis les données collectées sera très difficile, sauf s'ils commencent par créer une architecture d'informations plus robuste pour tirer parti des opportunités du big data (voir la Figure 35).

Lisez notre étude approfondie sur la façon dont les directeurs informatiques relèvent ces défis sur www.ibm.com/csuitestudy ou via les applications IBV pour tablette sur iOS et Android.

Figure 32

Rôle étendu : Les directeurs informatiques s'attendent à ce que l'informatique joue un rôle plus important dans la mise en oeuvre de la vision de l'entreprise.

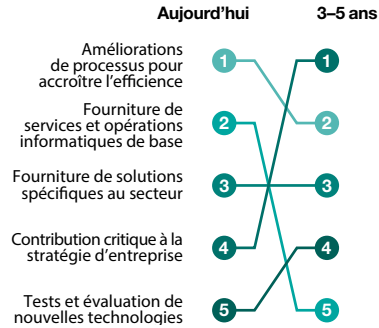


Figure 33

Concentration sur les clients : Les directeurs informatiques veulent aller sur le territoire des directeurs du marketing.

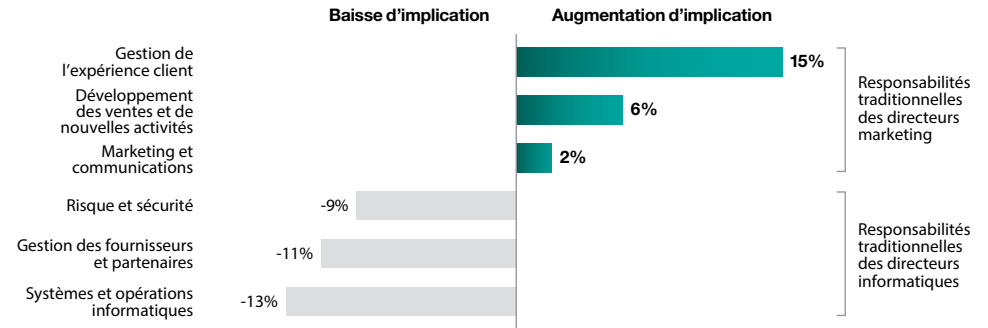


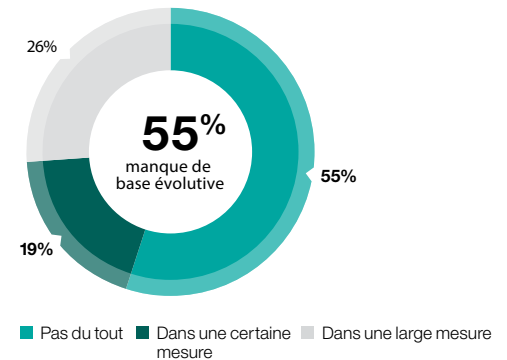
Figure 34

Un futur prometteur : Les directeurs informatiques ont l'intention d'investir un certain nombre de domaines clés dans les prochaines années.



Figure 35

Problème important : Peu de directeurs informatiques ont une base d'information évolutive et extensible avec laquelle gérer le big data.



Les directeurs marketing ont de grandes aspirations et sont confrontés à des obstacles importants

« Nous implémentons de nouvelles plate-formes de communication pour encourager la collaboration de type Facebook et le recours aux sources multiples (crowdsourcing) à des fins d'innovation. »

Directeur marketing, Voyages, Allemagne

Les directeurs marketing actuels sont ambitieux, visionnaires et veulent par leur action permettre aux entreprises de se transformer. Ils savent qu'ils doivent relever d'énormes défis, particulièrement en matière d'implémentation de stratégie numérique. Mais ils pensent tous que la technologie va jouer un rôle clé pour les aider à réaliser leurs ambitions (voir la Figure 36). Ils savent en outre très clairement à quoi ils veulent consacrer du temps et des ressources : au développement d'une expérience client séduisante dans l'espace mobile (voir la Figure 37).

Ce fut leur priorité ces trois dernières années, mais ils se démènent pour suivre le rythme effréné du changement du monde digital et en ligne. Les directeurs marketing se sentent encore moins préparés à faire face au big data qu'en 2011 (voir la Figure 38). Et ils n'ont pas fait beaucoup de progrès pour s'adapter au paysage des média sociaux (voir la Figure 39). Le manque de plan cohérent pour les média sociaux, ainsi que la concurrence d'autres initiatives, sont les deux grands obstacles empêchant les directeurs marketing de déployer leurs stratégies dans un monde toujours plus connecté.

Lisez notre étude approfondie sur la façon dont les directeurs marketing relèvent ces défis sur www.ibm.com/csuitestudy ou via les applications IBV pour tablette sur iOS et Android.

Figure 36

La technologie en tête : Les directeurs marketing pensent que la technologie jouera un grand rôle pour les aider à atteindre leurs objectifs.

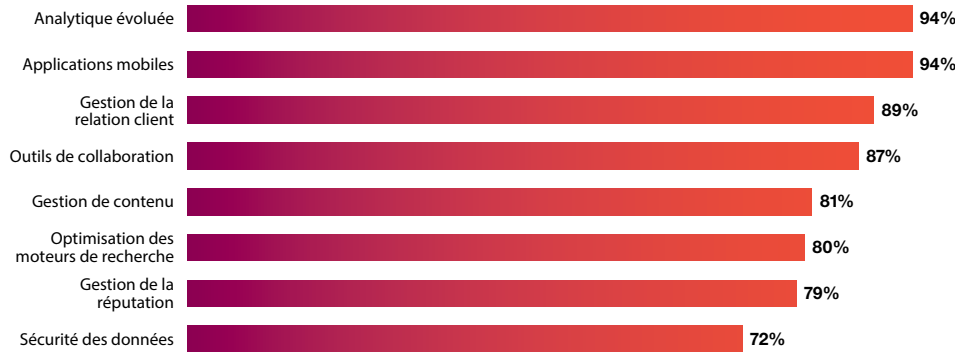


Figure 38

Submergés : Actuellement, davantage de directeurs marketing se sentent insuffisamment préparés à l'explosion de données.

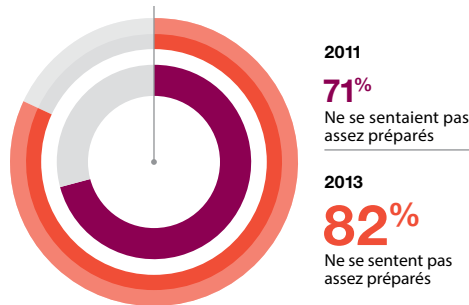


Figure 39

Obstacle virtuel : Les directeurs marketing ont fait très peu de progrès pour maîtriser les médias sociaux.

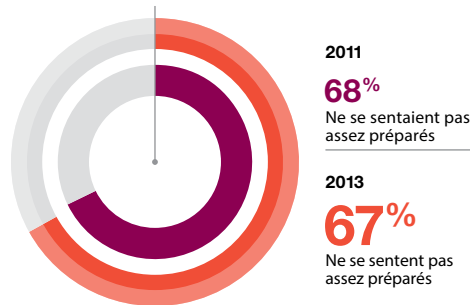
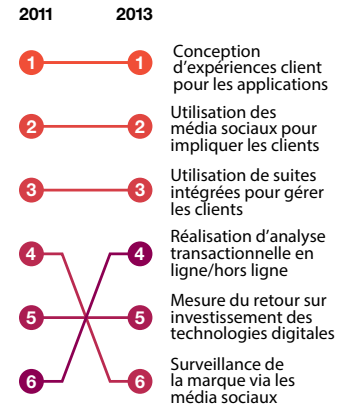


Figure 37

Applications à tous les étages : La conception d'applications mobiles de qualité reste en haut des priorités des directeurs marketing.



Le big data fait le buzz, et le digital est devenu notre pain quotidien. Nous devons changer la façon dont nous travaillons avec nos clients dans ce cycle virtuel continu.

Directeur marketing, Banque, Singapour

Les directeurs de chaîne logistique intègrent l'analyse client pour améliorer leurs opérations

« Notre plus grand défi n'est pas de déplacer les produits, mais de déplacer l'information. Les informations pertinentes doivent être présentes, sur chaque canal de communication, avant de déplacer les produits. »

Directeur de la chaîne logistique, Biens de consommation, Argentine

Juste derrière les PDG, les directeurs de chaîne logistique espèrent que leur organisation fera preuve de beaucoup plus d'ouverture dans le futur, à la fois en interne et en externe (voir la Figure 40). Ils envisagent de faciliter cette tendance en supprimant les barrières entre la chaîne logistique et le reste de l'entreprise, y compris avec la multitude de fournisseurs et de partenaires soutenant leurs organisations. Leur objectif consiste à rénover la chaîne logistique pour qu'elle soit plus collaborative, intégrée, transparente et ouverte (voir la Figure 41).

Mais ils doivent d'abord combler un retard important. Le degré d'intégration de la chaîne logistique avec les ventes et le marketing reste assez limité dans la plupart des entreprises (voir la Figure 42). Les directeurs de chaîne logistique veulent renverser la vapeur et faire route vers les domaines où ils s'impliquent le moins actuellement. Ils mettent en place des outils d'analyse et de modélisation avancés pour prévoir la demande et accélérer la prise de décision de façon à créer un modèle opérationnel réellement piloté par le client.

Lisez notre étude approfondie sur la façon dont les directeurs de chaîne logistique relèvent ces défis sur www.ibm.com/csuitestudy ou via les applications IBV pour tablette sur iOS et Android.

Figure 40

Ouverture : Les directeurs de chaîne logistique espèrent que leur organisation s'ouvrira davantage.

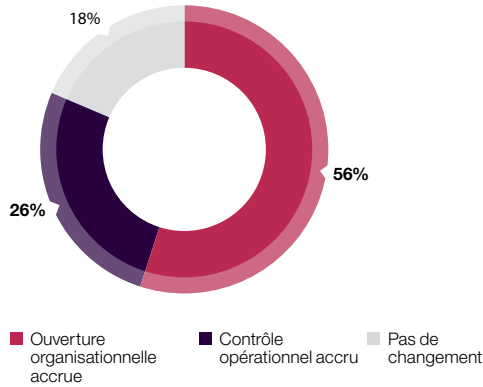


Figure 41

Objectif clair : Les directeurs de chaîne logistique suppriment les barrières en intégrant leur chaîne logistique et en la rendant plus visible.

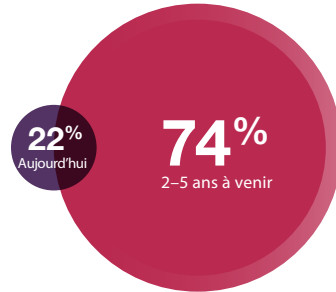


Figure 42

Liens manquants : Les liens entre la chaîne logistique et le marketing restent assez limités.

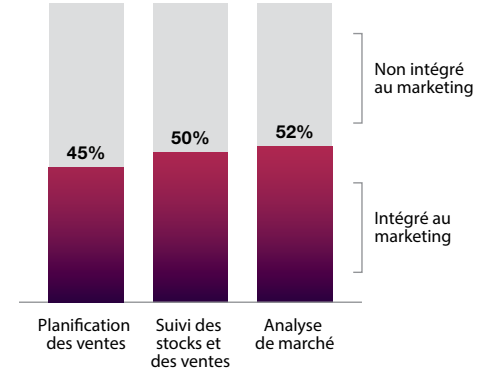
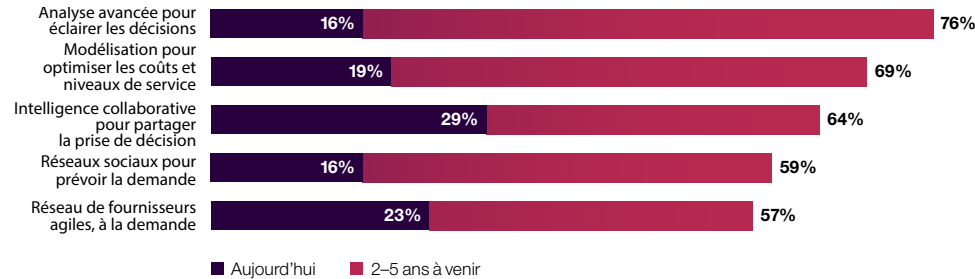


Figure 43

Vision future : Les directeurs de chaîne logistique comptent utiliser les outils d'analyse avancée et de modélisation pour prévoir la demande et améliorer les décisions.

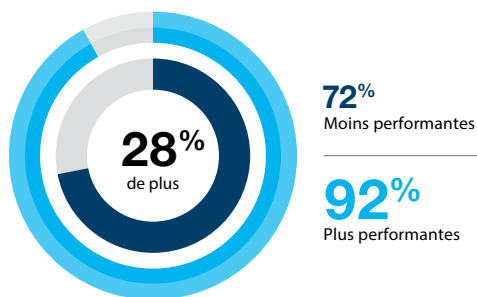


Nous devons collaborer et créer une chaîne logistique transparente, au lieu de penser que l'information c'est le pouvoir et que nous pouvons être les super-héros qui sauvent le monde.

Directeur de la chaîne logistique, Services professionnels et informatiques, Etats-Unis

Figure 44

Bonnes relations : Dans les entreprises les plus performantes, les dirigeants collaborent mieux entre eux.



S'en sortir ensemble

S'ouvrir aux clients, agir en pionnier de l'innovation au carrefour du digital et du physique pour créer de nouvelles expériences client attrayantes, cela ne peut être mené à bien par l'entreprise seule. C'est pourquoi les dirigeants veulent collaborer plus largement, au-delà des frontières internes et externes, dans les prochaines années.

Notre recherche montre qu'il existe des raisons convaincantes de le faire. Les entreprises les plus florissantes sont généralement celles qui travaillent en étroite collaboration avec leurs clients, partenaires et fournisseurs et encouragent activement le développement des réseaux d'employés.

Mais encourager les autres à collaborer ne suffit pas. Les dirigeants doivent aussi s'y mettre ensemble. Or cela n'est pas facile. Toutefois, l'entreprise peut en tirer des avantages financiers majeurs. 92 % des PDG à la tête des entreprises les plus performantes pensent qu'ils travaillent efficacement avec leurs équipes dirigeantes de façon collégiale. Moins des trois-quarts des PDG à la tête d'entreprises les moins performantes peuvent en dire autant, preuve concrète des dividendes qu'un conseil d'administration uni peut générer (voir la Figure 44).

Dans les tomes à venir, nous examinerons les différentes façons dont les dirigeants relèvent les trois défis clés que nous avons identifiés. Nous approfondirons aussi les sujets qu'ils privilégient particulièrement et aborderons les relations d'aide qu'ils développent avec leurs collègues pour mieux faire leur travail.

Nous vous invitons à télécharger la version numérique de ce rapport, qui contient des détails sur notre méthodologie de recherche, et à poursuivre la conversation. Vous pouvez l'obtenir à l'adresse www.ibm.com/csuitestudy ou via les applications IBV pour la tablette sur iOS et Android.

Le meilleur partenaire dans un monde en évolution.

Chez IBM, nous collaborons avec nos clients en combinant des éclairages métier, une recherche et des technologies avancées pour leur fournir un avantage distinctif dans l'environnement très changeant d'aujourd'hui.

IBM Institute for Business Value

L'IBM Institute for Business Value, au sein de IBM Global Business Services, produit à destination des hauts responsables d'entreprise des rapports d'analyse stratégique basés sur des faits concrets pour éclairer les enjeux cruciaux du secteur public et privé.

Compagnie IBM France
17 Avenue de l'Europe
92 275 Bois-Colombes Cedex

La page d'accueil d'IBM est accessible à l'adresse suivante :

ibm.com

IBM, le logo IBM et ibm.com sont des marques d'International Business Machines aux Etats-Unis et/ou dans certains autres pays. Si ces termes et d'autres termes sous marque IBM apparaissent lors de leur première occurrence dans ce document avec le symbole de marque (® ou ™), ces symboles désignent des marques enregistrées aux Etats-Unis ou des marques déposées légalement et appartenant à IBM à la date de publication de ce document. Ces marques peuvent aussi être des marques enregistrées ou déposées légalement dans d'autres pays. Une 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

Les autres noms de sociétés, de produits et de services peuvent appartenir à des tiers.

Les références aux produits et services d'IBM n'impliquent pas qu'ils soient distribués dans tous les pays dans lesquels IBM exerce son activité.

© Copyright IBM Corporation 2013

GBE03572-FRFR-00

IBM[®]