

# Les leaders établis contre- attaquent

Analyses issues de  
la « Global C-suite study »

IBM Institute for  
Business Value

Notre étude la plus récente s'appuie sur les témoignages de 12 854 répondants exerçant six fonctions de dirigeants, dans 112 pays

PDG-DG (CEO)

2 148

Directeurs financiers (CFO)

2 102

Directeurs des ressources humaines (CHRO)

2 139

Directeurs des systèmes d'information (DSI)

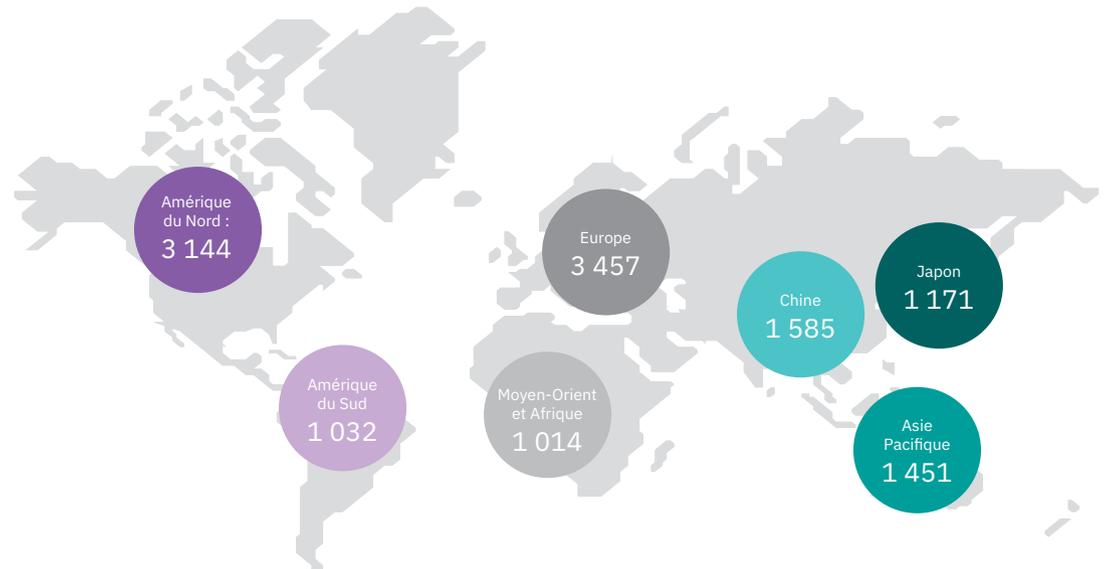
2 258

Directeurs marketing (CMO)

2 091

Directeurs de l'exploitation (COO)

2 116



Ce rapport est la troisième étude d'IBM portant sur les cadres dirigeants, toutes fonctions confondues (les « CxO »), et la 19<sup>e</sup> dans la série de ces études réalisées par l'IBM Institute for Business Value. Nous disposons désormais de données issues de plus de 40 000 entretiens menés depuis 2003. Nous avons réinventé le programme pour collecter les données et publier les enseignements tout au long de l'année. Ce rapport a été réalisé en collaboration avec des universitaires de premier plan. Nous présentons ici nos enseignements les plus essentiels relatifs aux connaissances, aux expériences et aux perceptions des dirigeants du monde entier.

---

## La réinvention perpétuelle

Deux décennies après qu'Internet est devenu une plateforme porteuse de transformation, nous continuons à nous interroger sur l'avenir de cet environnement. Les signaux ne sont en effet pas toujours très clairs. Aujourd'hui, nous voyons progresser le nombre d'entreprises capables de l'emporter à elles seules, mais aussi prospérer des écosystèmes collaboratifs. Même dans les secteurs d'activité où la concurrence s'est concentrée, l'innovation n'a pas plafonné, contre toute attente. À quoi peut ressembler l'avenir ?

Les entités les plus prospères ne se contentent pas d'attendre le prochain point d'inflexion qui verra une technologie, un modèle de gestion ou un moyen de production inédits décoller effectivement. Transformer l'entreprise, disent-elles, n'est pas une question de temps, mais de continuité. Ce qui est plus que jamais indispensable, c'est le courage de se réinventer perpétuellement. Il s'agit tout simplement de rechercher et de susciter le changement, même lorsque le *statu quo* semble bien fonctionner.

---

# Introduction

Économistes et experts de la stratégie débattent à la fois des causes et des conséquences du recul croissant de la compétitivité sur les marchés. Certains attribuent aux technologies numériques la consolidation de la suprématie de quelques-uns quand d'autres pointent des facteurs structurels. Pour les dirigeants d'entreprises, les changements qui les entourent sont tout aussi incertains. Ils manifestent des attentes contradictoires quant à la manière dont l'environnement des entreprises va évoluer au cours des toutes prochaines années.

Ils sont partagés sur la question de savoir si l'objectif sera de privilégier à l'avenir une mutation entre des marchés établis et d'autres, aujourd'hui inédits. Après des années consacrées à prédire une mutation vers l'innovation ouverte, acquise à l'extérieur, un nombre croissant de membres des comités de direction envisagent un retrait vers l'innovation interne et exclusive. Pour autant, un nombre significatif d'entre eux cite également des compétences (et des intentions) nouvelles en matière d'innovation collaborative.

Dans deux domaines cependant, ces dirigeants s'accordent parfaitement : comment transformer leurs propositions de valeur et développer leurs chaînes de valeur. Les deux tiers d'entre eux, soit 68 %, attendent des organisations qu'elles mettent davantage l'accent sur l'expérience client que sur les produits. De plus, 63 % d'entre eux considèrent que la plupart des organisations vont continuer à étendre leurs réseaux de partenaires commerciaux.

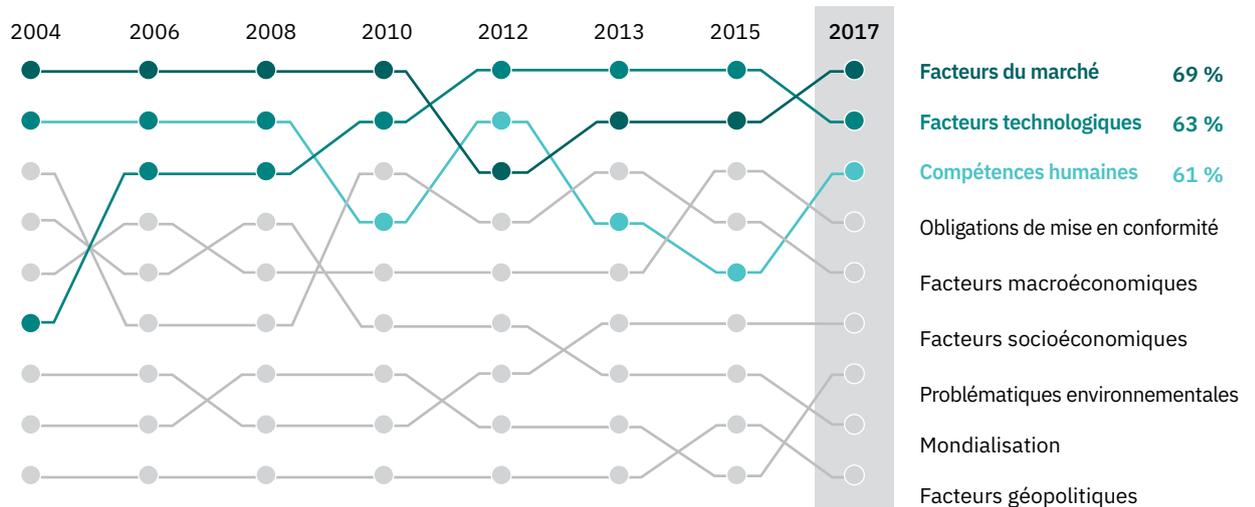
IBM interroge les dirigeants d'entreprises depuis 14 ans pour connaître, selon eux, les forces extérieures ayant un impact maximal sur leurs activités au cours des deux ou trois prochaines années. Cette année, ce sont les facteurs du marché, qui englobent par exemple l'intensification de la concurrence et les changements dans les préférences des clients, qui sont le plus cités, alors que la technologie est passée en deuxième position. Les compétences des employés se sont hissées à la troisième place, peut-être pour témoigner de l'intérêt accru pour les actifs incorporels comme les talents et les idées (voir Figure 1)

Pour mieux comprendre les forces en jeu, nous avons appliqué un partitionnement des données pour identifier des segments distincts d'entreprises parmi les plus de 12 500 participants à cette étude. Ce qui a permis l'émergence d'archétypes, que nous avons baptisés les Réinventeurs, les Tacticiens et les Prétendants. Les entités regroupées en fonction de ces archétypes se situent à différentes étapes de la réinvention numérique et perçoivent les opportunités qui se présentent à partir de ce point de vue privilégié.

Figure 1

## Retour vers le futur

Les facteurs du marché et les compétences humaines ont le vent en poupe



Q : Quelles sont les forces extérieures les plus importantes qui auront un impact sur votre entreprise d'ici deux à trois ans ? (en choisir jusqu'à cinq).

Les Réinventeurs, qui représentent 27 % du total, se distinguent nettement. Ils indiquent avoir surpassé leurs homologues à la fois en termes de croissance du chiffre d'affaires et de profitabilité au cours des trois dernières années et sont également devant en matière d'innovation. Leurs entreprises sont extrêmement bien alignées. Ils déclarent que leur stratégie informatique est en phase avec leur stratégie métier et qu'ils ont optimisé leurs processus métier pour concrétiser leurs intentions stratégiques. Leurs structures organisationnelles ne sont pas figées. Parce qu'ils ont réussi à conduire le changement dans le passé, ils ont toute confiance dans leur capacité à s'adapter de manière continue. En outre, ils ont mis en place une stratégie parfaitement définie pour gérer la disruption dans l'entreprise.

Les Réinventeurs ont réorienté leurs ressources pour obtenir des capacités nouvelles de déploiement (réseaux étendus de partenaires) et extraire davantage de valeur des écosystèmes. Ils accordent une attention particulière aux compétences des employés et ont restructuré leurs organisations, en particulier concernant la culture, pour encourager l'expérimentation et apporter de nouvelles idées aux avant-postes. Ils surpassent les autres en matière de création conjointe et de collaboration étroite avec leurs clients et leurs partenaires. En outre, ils capitalisent sur les données et les connaissances issues d'une collaboration étroite et continue pour orchestrer des expériences client attractives.

Le partitionnement des données de l'étude a révélé trois archétypes possédant des caractéristiques distinctes concernant les aptitudes de ces entreprises en matière de réinvention numérique.

Les entreprises perçoivent les opportunités en fonction du point de vue du groupe auquel elles appartiennent.



Les variables distinctives utilisées pour mener l'analyse sont les suivantes :

- Bouleverser un marché ou un secteur d'activité nouveau en changeant les règles des activités.
- Déploiement de technologies numériques pour transformer les interactions avec les clients.
- Données et résultats d'analyses utilisés pour étayer la stratégie métier.
- Prototypage rapide pour tester et affiner la stratégie métier.
- Stratégie informatique étroitement corrélée avec la stratégie métier.
- Utilisation des connaissances issues de l'analyse de données pour innover constamment en matière de produits et de services.
- Cycle court de retour d'information et d'adaptation pour accélérer la mise en œuvre des projets.

Les Tacticiens, 37 % du total, n'ont pas encore développé les capacités nécessaires pour être à la hauteur de leurs ambitions. Et de l'ambition, ils en ont ! Plus de la moitié d'entre eux prévoient de lancer de nouveaux modèles de gestion au cours des prochaines années. Certains d'entre eux sont même prêts à faire un grand bond en assumant un risque supérieur pour « élever leur niveau de jeu » et bouleverser leur secteur d'activité, voire d'autres industries. Les Tacticiens sont plus nombreux que les Réinventeurs à envisager l'une des approches les plus radicales : le modèle de gestion sur plateforme.

Les Prétendants, comme leur nom l'indique, ont encore du chemin à faire à la fois dans leur parcours numérique et leur capacité à évoluer rapidement pour saisir des opportunités inédites. Ils représentent 36 % des entreprises interrogées. Les défis majeurs pour ces entreprises consistent à mettre en place une vision, une stratégie, des capacités d'exécution et des ressources appropriées, en particulier concernant les talents des employés et les partenaires.

Au travers de leurs intentions et de leurs actions, les Réinventeurs apportent des informations sur la manière dont une entreprise peut développer de nouvelles aptitudes et structurer son organisation pour créer de manière continue de la valeur. Les Tacticiens nous rappellent qu'à l'ère du numérique, les stratégies de conquête à partir de l'arrière restent d'actualité pour ceux prêts à prendre davantage de risques et à mettre en œuvre une nouvelle vision avec agilité.

À partir des réponses obtenues au cours de cette étude, des interventions d'IBM auprès de ses clients et de nos travaux avec des universitaires, cette 19<sup>e</sup> édition des études d'IBM consacrées aux dirigeants mondiaux concerne quatre thèmes qui se distinguent particulièrement aujourd'hui :

## Chorégrapheur la disruption

### Les leaders établis en vitesse de croisière

Nous explorons les forces en jeu qui remodelent l'environnement compétitif actuel, les opportunités qui émergent et la façon dont l'équilibre entre stabilité et dynamisme joue en faveur des Réinventeurs.

## La confiance dans le parcours

### La démarche de personnalisation

Nous montrons ici comment les Réinventeurs, spécialistes du Design Thinking, testent leurs hypothèses et réorientent leurs organisations pour dialoguer avec leurs clients et créer des liens basés sur la confiance.

## Orchestrer le futur

### La dynamique des modèles de gestion sur plateforme

Cette section met en lumière le saut de compétence qui se produit lorsque les entreprises élargissent leurs réseaux de partenaires d'une manière nouvelle. Nous traçons des perspectives quant à la manière dont les entreprises vont devoir reconsidérer leurs propositions de valeur et à la répartition de leurs ressources pour gérer des plateformes ou y participer.

## L'innovation en mouvement

### Agilité pour l'entreprise

Nous définissons la manière dont les dirigeants d'entreprises peuvent libérer leurs employés pour leur permettre d'expérimenter et d'innover, se rapprochent de leurs clients et prospèrent dans un écosystème en évolution permanente reposant sur des équipes et des partenariats dynamiques.

---

# Chorégrapheur la disruption

## Les leaders établis prennent leur envol

### **Rita Gunther McGrath**

Professeur, Stratégie, Innovation et Croissance,  
Columbia Business School

### **Philip Dalzell-Payne**

Partner, IBM Digital Strategy,  
IBM Services

En dépit des bouleversements très médiatisés provoqués par les mutations que vivent des secteurs d'activité majeurs, les dirigeants d'entreprise interrogés au cours de cette étude semblent remarquablement optimistes. Pour la plupart, ils se disent peu préoccupés par ce phénomène en termes d'impact immédiat sur leurs activités. De plus, ce ne sont pas les redoutables géants du numérique qui les inquiètent, mais les leaders établis autrefois peu performants, et désormais capables d'innover. Ces leaders étant mieux armés face à la concurrence à l'ère du numérique, les dirigeants interrogés disent aujourd'hui qu'ils représentent une menace supérieure à celle des nouveaux entrants.

Plus d'un tiers, soit 36 % des dirigeants, font état d'un impact faible ou nul de cette disruption dans leur secteur d'activité. Ils sont encore plus nombreux, 44 %, à dire qu'ils ne voient aucune urgence à transformer leurs entreprises en réponse à cette mutation. Globalement, seulement 27 % d'entre eux constatent des bouleversements significatifs, ce qui constitue un enseignement inattendu compte tenu du déluge souvent annoncé. Qu'est-il donc advenu des menaces évoquées, comme l'« ubérisation globale », le triomphe de l'économie du partage et l'estompement des limites des secteurs d'activité au-delà de toute reconnaissance possible ?

La poussée de la concurrence des autres secteurs n'a pas atteint le niveau prévu. Seulement 23 % des dirigeants d'entreprises interrogés disent que les concurrents situés hors de leur secteur d'activité constituent une source significative de perturbations. Les géants du numérique continuent à concentrer leur puissance dans certains secteurs mais, selon les dirigeants interrogés, ils ne sont pas à l'avant-garde de la disruption.

La contre-attaque des leaders établis alors que les start-ups étaient en période de calme.

Soixante-deux pour cent des dirigeants d'entreprises interrogés nous indiquent que ce sont les leaders établis capables d'innover qui sont à l'avant-garde du bouleversement de leur secteur d'activité (voir Figure 2). Même dans les secteurs où la tourmente est bien supérieure à la moyenne, notamment ceux des services financiers, dans lesquels les start-ups ont une assez large présence, les leaders établis capables d'innover bénéficient de l'essentiel des changements.

## La disruption est morte ! Longue vie à la disruption !

Qu'est-ce qui a changé ? Il est probable que la première vague de disruption a fléchi. La mobilité omniprésente et les médias numériques ont déjà ébranlé les secteurs d'activité les plus fragiles. Les phénomènes Uber et Airbnb ont déferlé sur des marchés surcapacitaires et ont érodé les profits pour nombre d'entreprises.

Certains perturbateurs potentiels n'ont jamais dépassé ce stade. La domination des géants du numérique a dissuadé les start-ups entrepreneuriales et les firmes de capital-risque qui les finançaient.<sup>1</sup> Le nombre de start-ups aux États-Unis a récemment atteint son niveau le plus bas depuis 40 ans.<sup>2</sup> Les investissements d'amorçage ont chuté dans le sillage des financements initiaux, et se sont reportés sur des projets existants très spécifiques et le financement des phases ultimes.<sup>3</sup>

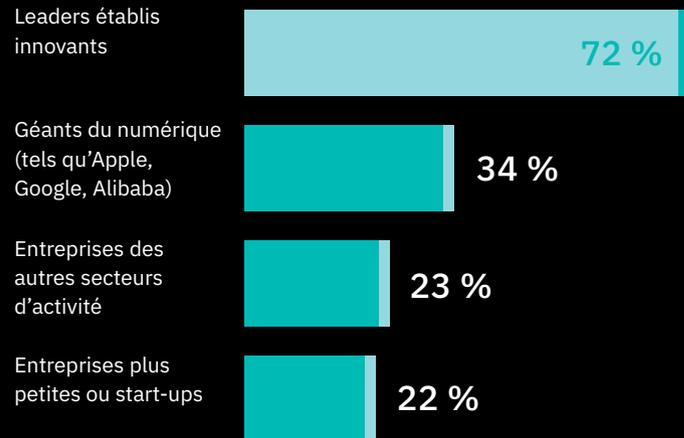
Les entreprises établies ont affûté leurs compétences pour acquérir des innovateurs naissants ainsi que leurs compétences numériques et leurs talents dans l'innovation. Les firmes de services financiers ont racheté à un rythme record des entreprises spécialisées dans les technologies pour la finance, les assurances et la réglementation. Ailleurs, Walmart a racheté l'enseigne sur plateforme jet.com, parmi d'autres start-ups. Dans le même temps, UPS a acquis Coyote Logistics, l'« Uber du transport routier »<sup>4</sup>. Airbus – ainsi que Virgin Group, Qualcomm et d'autres entreprises – ont investi dans OneWeb, entreprise dont l'objectif est de lancer plus de 640 satellites pour assurer un accès large bande mondial à Internet.<sup>5</sup>

Figure 2

## Nouvelle dynamique

**Tous les participants dans le monde**

Les leaders établis innovants sont aux avant-postes des bouleversements



Q : Quels types d'entreprises sont aux avant-postes des mutations au sein de votre secteur d'activité ? (Sélectionner toutes les réponses possibles).

« L'initiative la plus importante prise par notre entreprise dans un futur proche sera de créer de nouveaux modèles de gestion en partenariat avec d'autres entreprises, puis de les reproduire et de les étendre. »

Directeur financier,  
Électronique, Brésil

La disruption est-elle devenue dormante ? Probablement pas. Même sur des marchés relativement stables, dominés par quelques firmes, les circonstances peuvent malgré tout évoluer soudainement. Exemple : les services par abonnement. Des start-ups comme Birchbox, Blue Apron et Dollar Shave se sont développées rapidement, en créant de la volatilité dans de nombreux secteurs. Dollar Shave a été ensuite rachetée par Unilever et aujourd'hui, nombre d'enseignes et d'entreprises spécialisées dans les biens de grande consommation proposent des services d'abonnement.<sup>6</sup> Les constructeurs automobiles ont aussi emboîté le pas, en créant des services d'abonnement pour des prestations de « leasing » au mois, englobant l'assurance et le coût des services et de l'entretien.

Les entreprises qui ont traversé des disruptions récentes ont de fortes chances de s'être musclées et d'être davantage enclines à se transformer. Elles ont évidemment appris un certain nombre de choses au cours des 20 ans écoulés depuis que Clayton Christensen a popularisé le phénomène d'« innovation disruptive ».<sup>7</sup> Renforcés par des relations et des actifs solides, les leaders établis continuent à se réinventer. Géant américain du secteur de la santé, Kaiser Permanente indique par exemple que 52 % des 110 millions d'interactions patient-médecin sont effectuées chaque année en ligne ou avec des appareils mobiles.<sup>8</sup>

Les points d'inflexion stratégique où les éléments fondamentaux sont près de basculer sont généralement longs à se produire et passent pour la plupart inaperçus. Il est probable que la nouvelle vague de bouleversements qui se prépare soit tout aussi invisible pour les entreprises aujourd'hui qu'elle l'a été dans le passé. Mieux encore, nous constatons la mise en attente d'un niveau record de financements en capital-risque (liquidités) en prévision de nouvelles possibilités d'investissements audacieux.

« Face à la révolution numérique, notre entreprise a transformé sa stratégie pour investir dans des start-ups numériques afin de susciter le partage de l'information et l'innovation. »

Takao Wada, Président,  
PERSOL TEMPSTAFF CO., LTD., Japon

## La transformation sans les start-ups

Les dirigeants d'entreprises répondent à la nature versatile de la disruption, dominée par les leaders établis, en faisant l'acquisition de nouvelles compétences. Les Réinventeurs, plus performants que leurs homologues et leaders en matière d'innovation, sont devenus des adeptes des écosystèmes, en établissant des partenariats avec les entreprises intégrées à leur chaîne de valeur, voire en partageant des actifs physiques et des compétences humaines avec eux. Nous avons également élaboré une segmentation différente des entreprises participant à cette étude, avec ceux ayant déclaré une stratégie de mutation – les Innovateurs – qui envisagent également une démarche d'innovation par l'écosystème.

La priorité donnée à la valeur inédite qu'apportent les écosystèmes peut expliquer en partie pourquoi les dirigeants d'entreprises indiquent qu'au cours des prochaines années ils voient davantage d'entreprises maintenir leurs trajectoires. Selon l'étude réalisée en 2015, 54 % de ces responsables pensaient que les nouveaux concurrents allaient submerger leur secteur d'activité. Dans l'étude présente, ce chiffre a chuté de moitié, pour atteindre 26 %.

La certitude que les concurrents seront moins nombreux à rompre les caractéristiques traditionnelles d'un secteur risque cependant de prendre de court plus d'une entreprise. L'annonce par CVS, géant américain de la santé, de son intention de racheter la mutuelle américaine Aetna, démontre que les leaders établis peuvent transformer un secteur d'activité avec une extrême rapidité.<sup>9</sup> En outre, une entreprise sur cinq ayant indiqué avoir mis en place une stratégie de mutation a dit souhaiter intervenir dans un autre secteur d'activité que le sien.

Dans nombre de secteurs d'activité, la concurrence s'est estompée. Certains travaux et certaines études économiques ont commencé, à partir de 1998, à rendre compte de la concentration croissante de la concurrence dans la plupart des secteurs. Ce qui a permis de bien documenter les concepts d'entreprise « superstar » et de système de « prime au premier », où une entité exerce une hégémonie dans son secteur d'activité

La domination des géants du numérique a été possible grâce à l'adoption du modèle de gestion sur plateforme. Aujourd'hui, les Innovateurs se multiplient en adoptant ce modèle.

Dans leur finalité de bénéficier de l'avantage que constitue un coût marginal nul, 57 % des entreprises porteuses d'une stratégie de disruption construisent ou gèrent un modèle de gestion sur plateforme. En orchestrant leurs actifs plutôt que d'en être propriétaires, elles ont pour objectif de capitaliser sur les effets de réseau pour se développer rapidement (voir Figure 3). Les entreprises qui investissent dans les plateformes sont très diverses et visent tous les secteurs d'activité. En nous basant sur notre analyse des réponses des dirigeants mondiaux et des informations financières et macro-économiques publiques, nous avons estimé avec prudence que la réaffectation des investissements vers ce nouveau modèle de gestion hégémonique pourrait approcher 1 200 milliards de dollars au cours des deux à trois prochaines années, en hausse de 174 % par rapport au montant de 420 milliards de dollars qui auraient déjà été investis.<sup>10</sup>

Depuis un certain temps, les stratégies de disruption ont réduit l'intérêt des actifs physiques, même si cet aspect pourrait de nouveau évoluer. Les Réinventeurs comme les Innovateurs investissent davantage que d'autres dans les technologies qui facilitent le partage des données entre les différentes entreprises d'un écosystème, en particulier l'Internet des objets (IoT) et la Blockchain. Alors que l'Internet des objets, véritable passerelle entre les mondes numérique et physique, vient dynamiser l'économie des objets, la valeur pourrait passer du côté de ceux qui orchestrent avec compétence les écosystèmes numériques-physiques. Les leaders établis capables d'innover pourraient alors transformer leur maîtrise des infrastructures et des actifs, mais aussi leur expertise pour les gérer, en un avantage inédit de transformation.

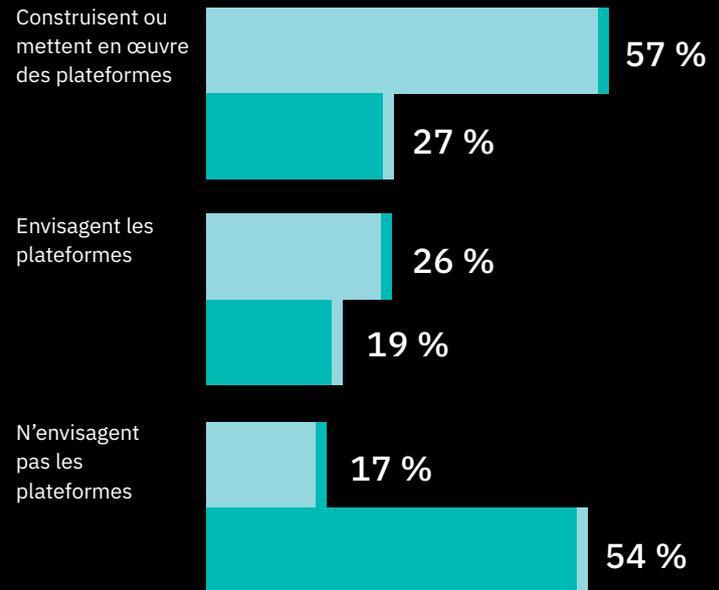
Ainsi, BMW a l'intention de « surubériser » Uber en gérant un parc de voitures qui, en fonction d'une demande quotidienne, peut être optimisé pour différents services. Le constructeur peut mettre à disposition un véhicule de son parc, avec conducteur professionnel,

Figure 3

## Démarrage

Les Innovateurs se bousculent autour du modèle de gestion sur plateforme

**Innovateurs**  
**Autres entreprises**



Q : Quelle est votre stratégie vis-à-vis de la concurrence et à quel stade en est votre entreprise quant à l'adoption d'un modèle de gestion sur plateforme ?

ou le proposer en location à l'heure.<sup>11</sup>D'autres cherchent à optimiser le chiffre d'affaires par véhicule en déployant un système de transport de passagers ou des services de livraison, selon la demande.

La disruption n'est pas devenue invisible. Au contraire, elle se manifeste comme une aptitude sur laquelle les leaders établis sont prêts à capitaliser. Dans l'ouvrage *The End of Competitive Advantage*, des analyses montrent que les entreprises performantes à long terme sont celles capables de pondérer avec succès stabilité et dynamisme.<sup>12</sup> Leur méthode consiste à réaffecter en permanence des ressources pour investir dans des domaines inédits et prometteurs et mener des expériences sur le marché. Elles restent aux avant-postes de la disruption en sachant très bien que tout avantage est transitoire, et qu'elles ont à explorer et investir en permanence dans de nouvelles opportunités.

L'innovation n'est plus l'apanage des arrivistes les plus avides. Le segment financièrement le plus compétitif de cette étude, celui des Réinventeurs, englobe également les innovateurs les plus performants. Leurs responsables ont une excellente compréhension des orientations du secteur d'activité. Mais, ce qui les distingue des autres, c'est leur volonté d'expérimenter et d'évoluer rapidement. Le prototypage rapide pour développer et mettre en œuvre une stratégie est l'une des sept caractéristiques distinctives des Réinventeurs. Trois Réinventeurs sur quatre indiquent que leur culture valorise la validation rapide par l'échec (fast failure) et l'innovation réussie, et confirment accorder de la valeur à l'expérimentation

Agiles et toujours enclins à l'expérimentation, les Réinventeurs n'ont pas besoin d'être les premiers à détecter une disruption capable de changer totalement la donne. Leur fonctionnement se rapproche davantage du changement continu, car ils se tiennent prêts à se réinventer avant d'y être contraints par un nouveau concurrent ou un bouleversement du marché pour revoir leurs options.

« Notre défi est de créer un vaste changement numérique dans un délai très court et de transformer notre secteur d'activité sans perturber les niveaux de service élevés que nous offrons à nos clients. Nous investissons dans la technologie pour devenir plus agiles et nous rapprocher d'un état de transformation continu. »

Directeur Marketing, Énergie et  
Environnement, Royaume-Uni

---

# Confiance dans le parcours

## La démarche vers la personnalisation

### **Joerg Niessing**

Professeur associé de marketing,  
INSEAD

### **Robert Schwartz**

Responsable mondial, Agency Services,  
IBM iX

Des organisations très variées se sont efforcées d'acquérir une expertise en matière d'expérience client personnalisée. Un pourcentage stupéfiant d'entreprises, 86 %, disent aujourd'hui avoir une certaine efficacité pour créer des expériences pouvant prendre en compte un client individuellement ; 53 % d'entre elles se considèrent comme plutôt efficaces.

## Le pas de trop ?

Selon une étude récente, les entreprises et organisations les plus performantes vont capter une proportion hors norme de profits et de clients. Dans trois secteurs uniquement (distribution, santé et services financiers) la personnalisation va se traduire par un transfert de chiffre d'affaires de 800 milliards de dollars pour les 15 % d'entreprises qui réussiront dans cette démarche.<sup>13</sup> La course pour la pole position est déjà lancée. La question que doivent se poser les entreprises et organisations est la suivante : Mon orientation est-elle la bonne ?

Certaines raisons nous permettent de penser que ce n'est peut-être pas le cas. Premièrement, concevoir des expériences personnalisées et irrésistibles avec élégance est d'une très grande complexité, et pas seulement parce qu'il s'agit de les orchestrer sur différents canaux. La démarche exige une compréhension détaillée des aspects humains de chaque personne, à savoir les motivations, les souhaits, le tempérament et l'état d'esprit du moment de chaque client.

Deuxièmement, une étude précédente de l'IBM Institute for Business Value, « The experience revolution », a révélé un hiatus surprenant entre ce que les dirigeants considèrent comme important pour les clients et ce qui intéresse réellement ces derniers.<sup>14</sup> Troisièmement, les enseignements de cette étude mondiale sur les dirigeants suggèrent qu'il existe un hiatus persistant entre les motivations des clients et la perception qu'en ont les dirigeants.

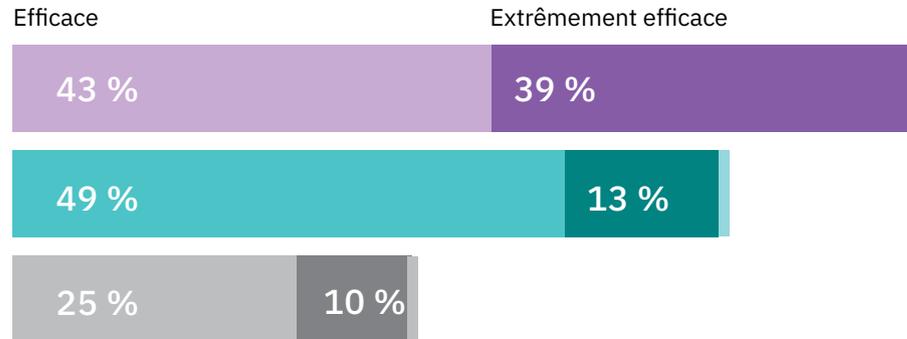
L'analyse discriminante des réponses des dirigeants à nos questions révèle qu'un facteur très spécifique distingue les leaders – les Réinventeurs – des autres. Il s'agit de l'aptitude à exploiter les données pour identifier les besoins client passés inaperçus. Huit Réinventeurs sur dix indiquent être très efficaces pour identifier des besoins client inédits ou inaperçus (voir Figure 4). Mieux encore, les Réinventeurs sont trois fois plus nombreux que les Tacticiens à dire qu'ils ont perfectionné la méthode.

Figure 4

## Savoir maintenant

Les Réinventeurs excellent dans l'exploitation des données pour comprendre les besoins client passés inaperçus

**Réinventeurs**  
**Tacticiens**  
**Prétendants**



Q : Quelle est l'efficacité de votre entreprise dans l'exploitation des données pour identifier des besoins client non définis et passés inaperçus ?

Notre conclusion ? Nombre des entreprises et organisations indiquant qu'elles sont satisfaites de leurs efforts de personnalisation sont peut-être passées à côté de la première étape qui consiste à le faire réellement correctement : comprendre les besoins de leurs clients. En ayant agi trop rapidement, elles ont peut-être contribué elles-mêmes à leur échec. Ce sont évidemment les besoins qu'une entreprise ne connaît pas et, par conséquent, auxquels elle ne peut pas répondre qui peuvent la surprendre, faire échouer l'expérience client et susciter le passage du client à la concurrence. Il est possible qu'une approche incohérente de la personnalisation soit pire que de ne rien faire du tout.

## Priorité aux questions

Pour personnaliser une expérience dans le contexte du moment – c'est-à-dire comprendre les aspects humains du client – les Réinventeurs ne se contentent pas de sonder d'énormes volumes de données, bien qu'ils soient des experts dans ce domaine. Ce sont aussi des spécialistes du Design Thinking. Ils abordent les problèmes avec de l'empathie pour leurs clients, ce qui facilite l'exploration et les aide à choisir les bonnes questions.

Pour identifier les bonnes questions, les spécialistes du Design Thinking analysent et interrogent leur environnement. Et les Réinventeurs sont exceptionnels dans ce domaine. Comme l'on peut s'y attendre, ils sont plutôt compétents pour créer des relations de proximité avec les clients et recueillir des réactions directes. Outre cela, sept sur dix d'entre eux se tournent également vers leurs partenaires pour mieux comprendre l'expérience client ; et sept sur dix aussi analysent les réponses apportées aux clients par leurs concurrents, probablement pour découvrir ce que leurs concurrents comprennent et pas eux.

« Pour mieux comprendre les besoins de leurs clients, les assureurs pourraient bénéficier de boucles continues de retours client pour créer rapidement de nouveaux services. »

Directeur Marketing,  
Assurance, États-Unis

En tant que spécialistes du Design Thinking, les Réinventeurs sont toujours à la recherche de nouveaux indices révélateurs des besoins de leurs clients. Plus d'un Réinventeur sur quatre opte pour les technologies d'intelligence artificielle (IA) et les solutions cognitives pour mieux comprendre les clients et améliorer l'expérience proposée. Plus de la moitié d'entre eux prévoient de le faire dans les deux ou trois prochaines années. Se mettre à la place du client – en cultivant l'empathie, pour employer un terme de Design Thinking – est probablement la compétence la plus essentielle pour qui souhaite personnaliser les expériences. Pour accéder aux paramètres humains – motivations et comportements – il est utile d'appliquer l'intelligence artificielle à des volumes immenses de données non structurées que la plupart des entreprises ne traitent pas. Comme les solutions cognitives n'ont ni intérêt personnel ni préjugé, elles peuvent mettre en évidence des modèles invisibles pour les humains.

## Démontrer pour ne pas passer à côté

Les Réinventeurs excellent dans les activités souvent utilisées avec succès par les spécialistes du Design Thinking : la collaboration avec le client et les cartographies détaillées du parcours client. Ces activités génèrent des perceptions empathiques et des connaissances en abondance, assorties d'effets secondaires tout aussi importants. Elles contribuent à susciter la confiance et la transparence dans la responsabilité.

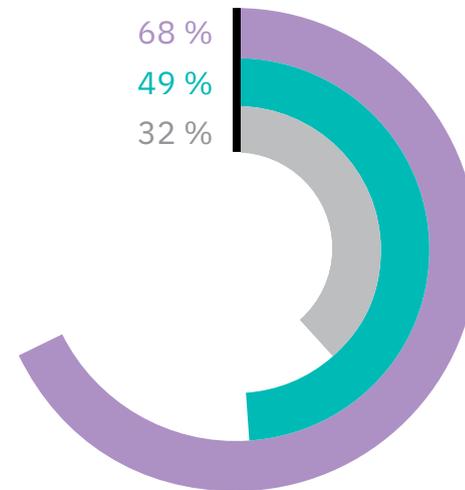
Les Réinventeurs comprennent l'intérêt de la création conjointe avec le client. Deux tiers d'entre eux indiquent qu'ils sont plutôt efficaces dans la collaboration avec les clients pour créer conjointement des produits et des services inédits. En outre, 68 % des Réinventeurs intègrent les réactions de leurs clients dans leurs processus de planification et de conception (voir Figure 5).

Figure 5

Réinventeurs  
Tacticiens  
Prétendants

## Apports extérieurs

Les Réinventeurs intègrent les réactions de leurs clients dans l'ensemble de leurs processus de planification et de conception



Q : Jusqu'où votre entreprise intègre-t-elle les retours de ses clients dans l'ensemble de ses processus de planification et de conception ?

Concept popularisé il y a près de dix ans, la création conjointe avec le client est en voie de devenir omniprésente. Baptisez votre produit – céréales pour petit-déjeuner, soupes, chaussures, tracteurs, automobiles, fusées – et il y a de fortes chances que quelqu'un souhaitera vous rejoindre pour le créer. Quelques entreprises utilisent très largement cette démarche.

L'enseigne japonaise MUJI est connue pour le design minimaliste de ses produits. En tant que marque dédiée à un style de vie, MUJI dialogue depuis son lancement avec ses clients autour d'une passion partagée : le design. Depuis des décennies, MUJI a reçu – et exploité – des milliers d'idées et d'améliorations de produits que lui adressent chaque mois ses clients. Aujourd'hui, les équipes projet MUJI sollicitent et développent régulièrement des idées pour de nouveaux produits grâce à leur vaste communauté de clients en ligne. Les informations montrent que ces produits issus des utilisateurs fonctionnent plutôt bien. Dans une étude relative aux ventes de mobilier, les produits créés avec les utilisateurs ont bénéficié au cours de la première année d'un chiffre d'affaires trois fois plus élevé, en moyenne, que les produits réalisés par les designers. La relation de proximité de MUJI avec ses clients est l'une des raisons de son positionnement de marque iconique à l'échelle mondiale.<sup>15</sup>

DHL, leader mondial de la logistique, a mené à ce jour plus de 6 000 engagements de création conjointe avec ses clients. Parmi ces innovations, Parcelcopter, service de livraison par drone créé dans le cadre d'un partenariat de R&D, testé par DHL en Allemagne, et une autre prestation créée en collaboration avec Volvo, consistant à déposer les colis livrés aux clients dans le coffre de leurs voitures Volvo en stationnement.<sup>16</sup>

« Si vos clients peuvent imaginer quelque chose, ce n'est plus une innovation. Pour les impressionner, il faut les surprendre. »

Michitaka Sawada, PDG,  
Kao Corporation, Japon

L'objectif n'est pas de créer un gadget pour faire de bonnes ventes. Les communautés de création conjointe les plus robustes accordent de l'autonomie aux participants et contribuent à instaurer la confiance. La proximité conduit à une meilleure compréhension des motivations humaines ; l'un des objectifs clés du Design Thinking est de susciter l'empathie du client. En outre, la confiance entre homologues au sein de la communauté se traduit par de la confiance accordée à l'institution. Encouragé par une communauté solide, un petit groupe de leaders d'opinion se transforme en héros de la marque pour gagner la confiance des clients, et ce, de manière plus efficace que la plupart des publicités.

Les communautés de création conjointe constituent une source riche de connaissances client. Cependant, pour extraire du sens de ces données massives, les Réinventeurs s'appuient aussi sur les cartes de parcours client. Soixante-cinq pour cent des Réinventeurs disent être très efficaces pour créer des cartes de parcours client détaillées, contre 45 % des Tacticiens – l'un des écarts de compétences les plus importants entre les deux groupes en termes de gestion du client (voir Figure 6).

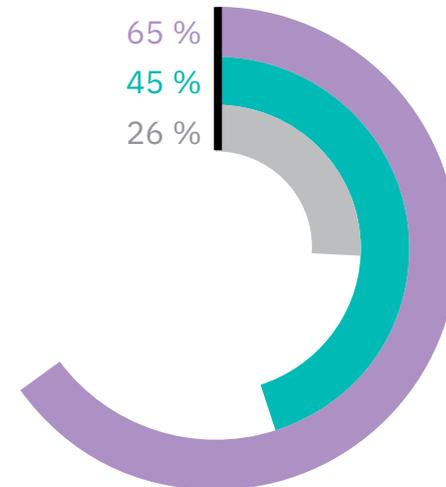
Pour ce qui concerne les cartes de parcours client, nous en sommes bien au-delà des fresques attractives ou d'un fouillis de notes post-it collées sur un mur. Elles s'appuient aujourd'hui sur des sources enrichies de données pour décomposer le parcours du client et mettre en évidence de manière extrêmement détaillée les questions de fond et les problématiques. Elles permettent à des équipes transversales d'obtenir un consensus et un alignement parfait entre les canaux et l'expérience de bout en bout. Les cartes de parcours client servent aussi à révéler quand et pour qui la mise en œuvre du numérique pour un point de contact a du sens ou non. Elles peuvent – et doivent – s'appuyer sur des données sociales, psycholinguistiques et d'autres informations non structurées pour créer des personnages. Lorsque les clients sont conviés à participer aux sessions, ils poussent jusqu'à sa conclusion logique la confiance que suscite la création conjointe.

Figure 6

**Réinventeurs**  
**Tacticiens**  
**Prétendants**

## Se mettre à leur place

Les Réinventeurs sont extrêmement efficaces pour créer des cartographies de parcours client détaillées



Q : Dans quelle mesure votre entreprise est-elle efficace pour créer des cartographies de parcours client détaillées et complètes ?

Les cartes de parcours client aident les questionneurs les plus intrépides dans leurs explorations, en recherchant les moments où il est possible de perturber une expérience ou d'enchanter le client. À titre d'exemple, un hôtel de Las Vegas avait repéré qu'un client moyen avait jusqu'à 125 points de contact. Une problématique commune – qui, une fois résolue, pouvait avoir un énorme impact – résidait dans les longues files d'attente d'enregistrement à la réception. L'hôtel a décidé d'effectuer l'enregistrement par une application mobile, avec une entrée sans clé et même un concierge informatisé pour revoir la réservation si le client n'était pas satisfait de la chambre.<sup>17</sup>

Comprendre l'ensemble des aspects humains de votre client, et y répondre, ne se limite pas à un simple script ou à l'intervention d'un agent conversationnel (chatbot). Vous devez vous appuyer sur une caractéristique réelle, découlant de la culture de votre entreprise. Lorsque des équipes transversales collaborent pour créer le processus de cartographie d'un parcours, la responsabilité vis-à-vis de votre client s'ancre dans votre culture.

Une fois les travaux préparatoires maîtrisés – c'est-à-dire les connaissances relatives aux besoins non traités des clients – trois Réinventeurs sur quatre disent être très efficaces pour créer des expériences personnalisées. Près d'un tiers d'entre eux, 30 %, indiquent avoir atteint le sommet de leurs compétences en matière de personnalisation, contre à peine 15 % des Tacticiens et 7 % des Prétendants.

En démontrant que c'est le parcours et pas seulement la destination qui compte, les Réinventeurs concentrés sur la découverte des besoins non résolus de leurs clients par la création conjointe et les cartes de parcours client ne se limitent pas à les fidéliser grâce à la personnalisation. Ils instaurent la confiance et en démontrent les raisons.

« Nous orchestrons des parcours client qui s'inscrivent résolument dans la mutation numérique, mais nous reconnaissons l'importance de l'interaction humaine dans des moments critiques de vérité. »

Directeur Marketing,  
Banque et Marchés financiers,  
Nouvelle-Zélande

# Orchestrer le futur

## La dynamique des modèles de gestion

### Yoram (Jerry) Wind

Professeur de Marketing et Directeur universitaire de Wharton Fellows, The Wharton School

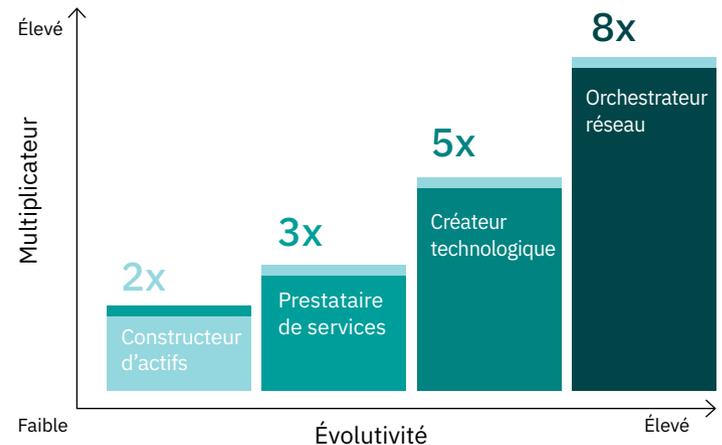
### Shanker Ramamurthy

Directeur Général, Stratégie et Développement marché, IBM Industry Platforms

Qui ne souhaiterait pas être Amazon ou Alibaba ? Dotés de modèles de gestion sur plateforme, ces géants dominent leurs segments de marché et en conquièrent d'autres très facilement. En orchestrant les interactions directes entre les clients et les producteurs, ils peuvent créer des effets de réseau impressionnants.

En moyenne, les orchestrateurs de plateformes développent leur chiffre d'affaires de manière plus rapide et créent des profits plus élevés que d'autres modèles de gestion, en obtenant des valeurs de marchés atteignant huit fois le CA (voir Figure 7).<sup>18</sup> Dans tous les secteurs d'activité, quelques intrépides s'aventurent sur les plateformes et, ce faisant, poussent d'autres à agir rapidement dans cette direction.

Figure 7 Modèles de gestion et multiplicateurs



Résultat utilisé avec l'aimable autorisation de Harvard Business Review Press.

Attirés par un potentiel de rentabilité énorme, voire par une hégémonie possible, 28 % des dirigeants mondiaux interrogés indiquent que leur entreprise réaffecte une partie de ses capitaux au développement de plateformes. Ces réaffectations passées et futures pourraient approcher un montant de 1 200 milliards de dollars au cours des prochaines années.

Aujourd'hui, 46 % des entreprises et des organisations, à peine la moitié, investissent dans ces nouveaux modèles de gestion sur plateforme ou envisagent de le faire. Une question se pose : Ont-elles l'ambition, le courage et les ressources nécessaires pour se réinventer elles-mêmes ? Une fois la plateforme créée, les règles du succès changent considérablement, non seulement pour les possesseurs, mais aussi pour tous ceux qui y participent.

Nous avons analysé les réponses relatives à 56 variables pour élaborer une vision plus claire des critères, des capacités et des engagements communs à quatre étapes de l'adoption d'une plateforme : ne considère pas, considère, construit et, au final, exploite un modèle de gestion sur plateforme aujourd'hui. De manière notable, les entreprises et organisations qui disposent déjà de plateformes établies sur le marché (Opérateurs de plateformes) sont remarquablement différentes de celles qui sont encore en phase d'expérimentation et qui mettent en œuvre le nouveau modèle de gestion (Constructeurs de plateformes). Les Opérateurs de plateformes excellent dans trois domaines (voir Figure 8) :

*Créer de la valeur à partir de la réciprocité* – Il s'agit d'adopter une approche profondément collaborative qui permet de déployer un écosystème pour créer des propositions gagnant-gagnant.

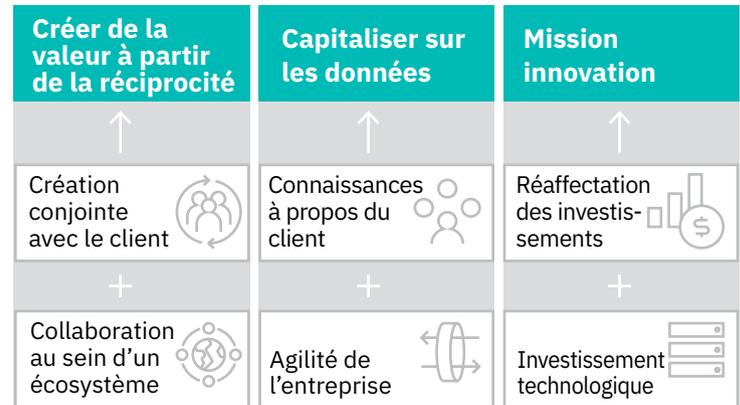
*Capitaliser sur les données* – Il s'agit de cultiver et d'orchestrer les données qui constituent le capital le plus important pour améliorer les performances et les capacités de changement continu.

*S'engager dans l'innovation* – Il s'agit de réaffecter les capitaux et les ressources depuis les marchés de repli pour innover dans les nouveaux.

Figure 8

## Accélérer la démarche

Le framework de modèle de gestion sur plateforme



Caractéristiques d'une stratégie et d'une exécution efficaces d'un modèle de gestion sur plateforme

## Créer de la valeur à partir de la réciprocité

Sur les plateformes, les conventions disparaissent et, en premier lieu, la valeur découlant d'un avantage exclusif. Les opérateurs de plateformes cultivent la réciprocité – à savoir la valeur mutuelle créée par et pour le réseau de clients et d'entreprises sur leurs plateformes.

Pour la plupart, le changement le plus difficile est l'inclusion de leurs concurrents dans leurs propositions de valeur. De loin, le changement majeur entre les Constructeurs et les Opérateurs de plateformes qui ont déjà des moyens en place est leur attitude envers les concurrents. Les Opérateurs de plateformes sont 37 % plus nombreux que les Constructeurs de plateformes à collaborer avec leurs concurrents.

Six des banques canadiennes les plus performantes – Banque de Montréal, Canadian Imperial Bank of Commerce, Desjardins Group, Royal Bank of Canada, Scotiabank et TD Bank – se sont rapprochées pour établir un service de vérification d'identité numérique sur une plateforme Blockchain. Chacune d'elle a contribué aux informations qu'elles ont l'obligation de collecter pour s'assurer de leur conformité aux réglementations de vérification de l'identité de leurs clients. De leur côté, les clients peuvent vérifier leurs identités à l'aide de prestataires de service inédits, tels qu'un service public ou un propriétaire. Les banques facturent aux fournisseurs participants des frais de transaction ; les fournisseurs gagnent du temps et de l'argent en traitant les nouveaux clients ; et les clients font tout cela très facilement sur une application mobile.<sup>19</sup> Comme ces banques, les Opérateurs de plateformes ne se contentent pas de tolérer que les concurrents participent à leur plateforme ; ils investissent mutuellement dans le succès des autres.

« Nous avons transformé notre entreprise pour mettre en place une plateforme ouverte, basée sur la coopération avec différents partenaires, en ayant comme objectif de tous intervenir sur différentes parties d'un écosystème. En procédant ainsi, nous pouvons créer des propositions de valeur et des services inédits pour générer de nouveaux flux de chiffre d'affaires, mais aussi partager les investissements. »

PDG, Électronique,  
Pays-Bas

La plupart des Opérateurs de plateformes cèdent aussi un certain niveau de contrôle à leurs clients, en sollicitant leur contribution pour évaluer, classer ou créer conjointement de nouveaux produits et services. Les Opérateurs de plateformes sont 30 % plus nombreux que les Constructeurs de plateformes à créer conjointement des produits et des services nouveaux avec les clients, et les Opérateurs de plateformes sont 22 % plus nombreux que les autres à intégrer les commentaires des clients dans leurs processus de conception et de planification. Donner aux clients la possibilité de s'exprimer au sujet des biens et des services produits les motive pour rester fidèles à leur plateforme.

Les Opérateurs de plateformes ne s'engagent pas seuls. Ils sont 20 % plus nombreux que les Constructeurs de plateformes à s'appuyer sur des partenaires pour améliorer l'expérience client. La plateforme Maven Gig de GM, par exemple, propose des locations à court terme avec assurance pour ses véhicules électriques destinés aux travailleurs indépendants qui font occasionnellement du covoiturage et assurent des courses de livraison pour des partenaires de GM comme Grubhub ou Lyft. Ces locations incluent également la charge gratuite sur les stations de charge électrique EVgo. Intervenant avec ses services pour indépendants sur de nouveaux marchés, GM s'est coordonné avec EVgo pour proposer une offre adaptée à la demande, ce qui a permis à EVgo de développer de manière optimale son infrastructure de charge électrique.<sup>20</sup>

Le gain lié à la participation à une plateforme inclut l'accès à de nouveaux clients et aux effets de réseau. En échange, cependant, les participants doivent réorienter leur réflexion vers des propositions gagnant-gagnant et se hisser à la hauteur des critères élevés des Opérateurs de plateformes. Les Opérateurs de plateformes excellent, par exemple, dans la création d'expériences client personnalisées. Les participants ne peuvent pas accentuer un « problème » ou un « décalage », car il y a contradiction avec l'objectif qui est de créer des expériences transparentes.

## Capitaliser sur les données

L'une des règles consiste à être ouvert aux avantages mutuels ; la seconde est de mettre les bouchées doubles sur les données. Les plateformes produisent des données hétérogènes, en quantité phénoménale. Les Opérateurs de plateformes transforment ces données en innovations et en capacité à réétalonner en permanence leur stratégie et leurs activités.

Une fois franchie l'étape irréversible des phases pilotes et de la mise en place complète sur le marché, les entreprises et organisations sont submergées par les nouvelles données issues des clients et des entités participant à la plateforme. Comparés aux Constructeurs de plateformes, les Opérateurs de plateformes sont 18 % plus nombreux à chercher des données pour identifier les besoins non résolus des clients et les utiliser pour innover en permanence dans leurs produits et services.

Les données client circulant sur les plateformes constituent une aubaine pour les industries qui n'ont pas, en général, de contacts fréquents ou directs avec les clients. Souvent, ces organisations adoptent un modèle hybride, en mettant en œuvre une plateforme d'interaction numérique avec les clients et les partenaires tout en conservant des activités fondées sur les marchandises physiques. L'application NikePlus de Nike, par exemple, propose des services de soins et de formation aux clients sur une plateforme numérique, qui sert également de canal de données enrichi pour faciliter l'innovation dans les produits.<sup>21</sup>

« En investissant dans les actifs numériques pour extraire de la valeur de nos actifs physiques, nous pouvons capitaliser sur les données et l'analytique pour identifier et créer des expériences et des services totalement nouveaux, au-delà de tout ce que nous pouvons imaginer. »

Fernando A. Gonzalez,  
PDG, CEMEX, Mexique

Caterpillar, géant de la fabrication d'équipements, prévoit de se transformer lui-même en prestataire de services de machines connectées à l'Internet des Objets. Caterpillar a tout d'abord investi dans Yard Club, plateforme de location de pair-à-pair, puis l'a rachetée, pour aider les entreprises qui possédaient ses équipements – et ceux de ses concurrents – à maximiser leurs investissements et à réduire leurs coûts de possession. Outre le fait de faciliter la location, la plateforme propose des analyses sophistiquées pour gérer les équipements loués et optimiser les parcs, mais aussi communiquer en temps réel entre les chantiers et les bureaux.<sup>22</sup>

Avec les plateformes, la capacité d'apprentissage en continu à partir des données conduit à un réajustement itératif et rapide de la stratégie et à une optimisation minutieuse. Les Opérateurs de plateformes sont 48 % plus nombreux que les Constructeurs de plateformes à dire exceller dans l'exploitation des données et des analyses pour étayer leur stratégie métier. Comparés aux Constructeurs de plateformes, les Opérateurs de plateformes se disent 27 % plus nombreux à réajuster de manière itérative leur stratégie à l'aide du prototypage rapide et 38 % plus nombreux à disposer de processus métier optimisés pour appliquer leur stratégie.

Si les Opérateurs de plateformes ne réussissent pas à acquérir toute la valeur créée par la plateforme, ils ne parviennent pas non plus à collecter les connaissances extraites des données. Par contre, ils intègrent, analysent et diffusent les données auprès des participants de leur plateforme pour améliorer les performances en continu. Les participants qui ne sont pas aussi compétents que les Opérateurs de plateformes dans l'utilisation des données et leur exploitation risquent de perdre rapidement leur place sur la plateforme et la possibilité d'obtenir pour eux-mêmes des résultats exceptionnels.

## Mission innovation

D'année en année, la plupart des entreprises continuent à affecter leurs capitaux aux mêmes activités. Historiquement, elles sont peu nombreuses à avoir adopté un état d'esprit d'investisseur, avec notamment la volonté de réaffecter leurs capitaux pour investir dans la nouveauté – c'est-à-dire l'innovation.<sup>23</sup> Pour autant, cette situation devrait bientôt changer. Les Opérateurs de plateformes – qui ont déjà établi un modèle de plateforme – affectent en moyenne 9 % de leurs investissements à ce domaine. Les Constructeurs de plateformes sont juste derrière, avec 6,4 % en moyenne.

Les plateformes numériques ne sont pas de simples réseaux de production de données ; elles absorbent également des volumes massifs d'informations. Les Opérateurs de plateformes sont avides de technologies pour exploiter, partager et mettre en évidence le sens des données – en particulier les appareils IdO (Internet des Objets), le Cloud, l'Intelligence Artificielle (AI), les solutions cognitives et la Blockchain.

Par exemple, Beam Technologies propose à ses clients, par abonnement, des brosses à dents connectées à un Smartphone, ainsi que tous les accessoires nécessaires. Dans le cas présent, le contrat comporte non seulement de nouvelles têtes de brosse, du dentifrice et du fil dentaire, mais également une assurance dentaire. Beam Dental analyse les données collectées auprès des utilisateurs pour créer le produit d'assurance, commercialisé ensuite auprès des dentistes. Les primes sont réduites pour les consommateurs qui démontrent bien prendre soin de leurs dents par un brossage régulier.<sup>24</sup>

Puisqu'ils ne se contentent pas de consommer des données, mais qu'ils les mettent en application immédiatement, les Opérateurs de plateformes capitalisent sur les données du moment – et en temps réel – avant que leur valeur ne s'estompe. Alors que la demi-vie des données ne cesse de diminuer, la convergence des nouvelles technologies devient de plus en plus importante, en particulier avec la Blockchain, pour partager les données en temps réel à l'échelle des organisations et les solutions d'intelligence artificielle et cognitives pour raisonner, apprendre et répondre de manière immédiate. Comparés aux Constructeurs de plateformes, les Opérateurs de plateformes sont 28 % plus nombreux à indiquer investir dans la Blockchain et 10 % plus nombreux à investir dans les technologies d'intelligence artificielle et cognitive.

## Arriver en tête

Pour certaines entreprises, les écosystèmes exercent une attraction gravitationnelle sur les plateformes. Elles entrent dans un écosystème, établissent des relations de collaboration étroite et deviennent les orchestratrices d'une plateforme numérique. Elles ont construit les capacités nécessaires pour amener l'approche écosystème à sa conclusion naturelle : le modèle de gestion sur plateforme.

Pour déterminer qui serait susceptible d'arriver en tête, nous avons de nouveau analysé nos trois groupes d'entreprises en fonction des étapes atteintes dans la Réinvention numérique : le segment des leaders, les Réinventeurs ; le segment médian, les Tacticiens ; et ceux situés à une phase antérieure, les Prétendants.

Déjà adeptes d'une collaboration intense au sein d'un écosystème, les Réinventeurs sont actuellement les plus performants dans l'adoption des modèles de gestion sur plateforme (voir Figure 9). Treize pour cent des Réinventeurs sont des Opérateurs de plateformes, contre seulement 10 % des Tacticiens et 7 % des Prétendants. L'essentiel de l'investissement en capital dans les plateformes provient des Réinventeurs, qui sont aujourd'hui largement en avance.

Les Tacticiens, cependant, ne se contentent pas de les talonner : ils envisagent des activités futures et des investissements à des niveaux supérieurs à ceux des Réinventeurs. Les Tacticiens et les Prétendants ont moins de plateformes en fonctionnement aujourd'hui, même si les premiers – les Tacticiens – indiquent qu'ils rattraperont probablement leur retard. Les Tacticiens sont plus nombreux que les Réinventeurs à construire des modèles de gestion sur plateforme aujourd'hui, suggérant que ce groupe pourrait avoir davantage de plateformes en « fonctionnement » dans le futur. Cependant, une analyse plus approfondie montre que les Tacticiens sont encore derrière les Réinventeurs en ce qui concerne les capacités requises pour extraire le maximum de valeur de la réciprocité et capitaliser sur les données. Cependant, le changement majeur en termes de capacité se produisant *après* qu'une organisation ait établi sa plateforme, les Tacticiens pourraient bien reprendre la tête. Évidemment, pour les Tacticiens dotés d'une certaine ambition, les plateformes constituent une opportunité singulière de passer devant leurs homologues.

Qu'une organisation choisisse de mettre en œuvre de nouveaux modèles de gestion sur plateforme ou d'y participer, il est probable que les Tacticiens seront leurs concurrents. Avec la prolifération des plateformes, chaque secteur d'activité semble ressentir ce que l'on a appelé l'effet Amazon : évolution sans fin et bouleversement des marchés établis. Le choix – à savoir posséder une plateforme ou y participer, ou les deux – ne devrait pas être trop différé par les entreprises.

Figure 9

## Fortes attentes

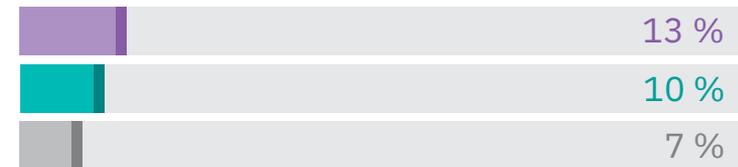
Les Tacticiens sont plus nombreux que les Réinventeurs à envisager l'orchestration de plateformes dans le futur

Réinventeurs

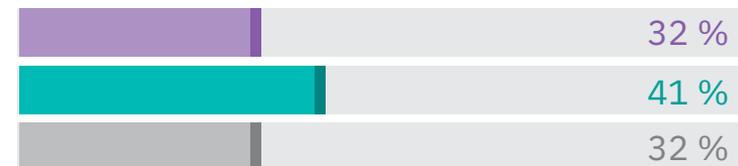
Tacticiens

Prétendants

Pourcentage mettant en œuvre une plateforme



Pourcentage construisant une plateforme



Q : Concernant l'adoption d'un modèle de gestion sur plateforme, à quel stade votre entreprise en est-elle ?

---

# Innovation en dynamique

## Agilité pour l'entreprise

### **Amy C. Edmondson**

Professeure de Leadership et de Management Novartis,  
Harvard Business School

### **Christine Wyatt**

Responsable mondiale, Cognitive Process Services,  
IBM Services

Les théoriciens du management se sont pendant longtemps focalisés sur les moyens les plus efficaces de formuler l'organisation du travail.

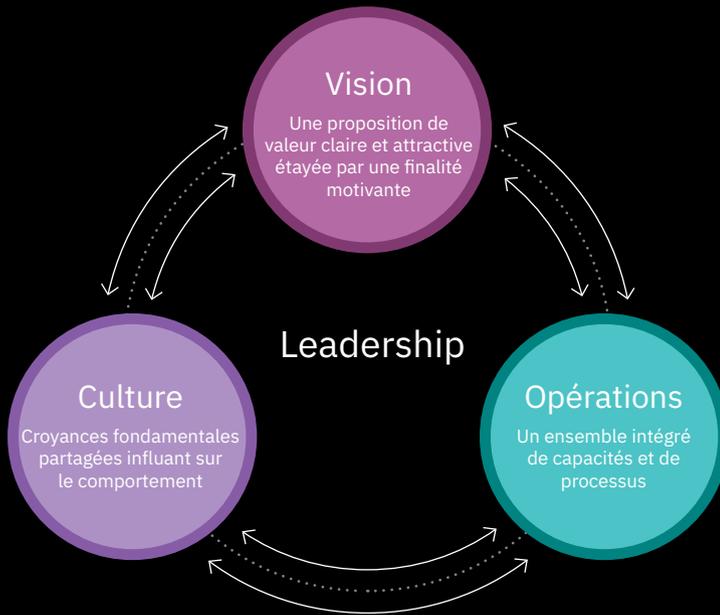
Au cours de la révolution industrielle, alors que les populations quittaient les fermes pour embaucher dans les usines, la science du management donnait la primauté à l'optimisation. Les employés n'étaient que les maillons d'une chaîne dans cette philosophie, qui perfectionnait « la seule et bonne manière de faire » pour presque toutes les activités. Les employés sont ensuite venus s'installer dans les bureaux, et ont commencé à être identifiés, bien longtemps après, comme des travailleurs intellectuels, encouragés à partager les uns avec les autres ce qu'ils apprenaient et libérés d'activités totalement systématisées.

Et maintenant ? La collaboration, voie royale vers l'innovation, concerne les institutions et les secteurs d'activité. Les écosystèmes font encore davantage pencher la balance du contrôle autocratique vers l'autonomie. Les équipes, longtemps figées une fois pour toutes, se constituent aujourd'hui rapidement et passent en un éclair des connaissances acquises à l'expérimentation intelligente et aux actions qui en découlent.

Les employés, libérés et devenus des spécialistes de la résolution de problèmes, sont des partenaires à part entière pour façonner l'orientation stratégique de l'entreprise. Les leaders, dotés d'une vision solide et singulière, sont toujours à l'affût du changement, en positionnant leurs organisations dans une perspective future et en organisant des équipes qui apprennent tout en mettant en œuvre et en cultivant la « réflexion en action ». Cette idée, explorée pour la première fois dans l'ouvrage *The Reflective Practitioner*, et étendue à l'organisation tout entière dans l'article « The Competitive Imperative of Learning » suggère une interaction dynamique entre la vision, la culture et les opérations au sein des entreprises (voir Figure 10).<sup>25</sup>

Figure 10

## Le triangle du leader



Les PDG interrogés au cours de notre étude sur le classement des aptitudes les plus essentielles pour leur succès ont cité deux caractéristiques distinctes des autres : une nouvelle volonté d'expérimenter et le soutien d'employés responsabilisés. Leurs réponses n'ont pas varié significativement en fonction des zones géographiques, un rappel indiquant que les structures organisationnelles sont devenues « mondialisées » au sein d'entreprises qui adoptent les pratiques les plus performantes des autres.

Pour autant, les PDG des entreprises de type Réinventeur se distinguent des autres dans un domaine. Bien qu'ils accordent eux aussi beaucoup de valeur à l'expérimentation et à l'autonomisation, la plupart d'entre eux ont attribué leur succès à la capacité d'apprendre à penser de manière plus agile et flexible par rapport aux autres dirigeants interrogés. Pour leur part, les Réinventeurs ont conçu leurs opérations et leurs cultures organisationnelles en incarnant cette flexibilité dans la vision. Ils indiquent clairement l'intérêt qu'ils accordent à l'expérimentation intelligente et aux réponses rapides face aux évolutions du marché. Leurs employés ne restent pas parfaitement alignés derrière eux ; ils sont encouragés à explorer comme des éclaireurs aux avant-postes.

## Le leadership par la libération

Les leaders chargés de diriger les entreprises de type Réinventeur ne sont pas effrayés par le changement qu'ils constatent autour d'eux. Ils ont toute confiance dans leur capacité de prévision : quatre-vingt-un pour cent des Réinventeurs indiquent que leur direction a une bonne connaissance de l'orientation de leur secteur, contre 66 % des Tacticiens et 43 % des Prétendants. Pour les Réinventeurs, la capacité prévisionnelle ne résulte pas d'une intuition exceptionnelle ; il s'agit de connaissances issues de leurs équipes et de la manière dont elles fonctionnent.

« Expérimentez. Échouez trois fois sur cinq. Si vous n'atteignez pas ce ratio, vous n'expérimentez pas, mais vous attendez d'avoir suffisamment d'informations pour agir. Vous ne pouvez pas dépasser la médiocrité de cette manière. »

Temel Güzeloğlu, PDG,  
QNB Finansbank, Turquie

Les Réinventeurs dirigent en s'appuyant sur la confiance : soixante-quinze pour cent d'entre eux sollicitent activement des idées de leurs employés pour développer des approches inédites, contre 54 % des Tacticiens et 38 % des Prétendants. Sept Réinventeurs sur dix accordent de l'autonomie à leurs équipes pour décider de la meilleure manière d'engager une action. Ces leaders ne craignent pas de laisser leurs collaborateurs voir comment leurs visions évoluent. Cette approche contribue à créer des modèles d'évolution inédits.

Alors que jadis, le management intermédiaire pouvait freiner l'action en contrecarrant les intentions des hauts dirigeants, il y a aujourd'hui fort à parier que c'est beaucoup moins le problème des Réinventeurs. Vingt-cinq pour cent seulement des PDG à la tête d'organisations de type Réinventeurs indiquent être accablés par les strates bureaucratiques du management. Plus encore, 73 % des Réinventeurs ont établi une structure de fonctionnement qui privilégie l'exploration en valorisant la validation rapide par l'échec.

Sept Réinventeurs sur dix repensent la notion d'employé à son niveau le plus élémentaire : ils cultivent l'autonomie et l'apprentissage en continu en mettant en œuvre une structure de travail plus fluide basée sur des équipes transversales. Pour nombre d'entre eux, l'inspiration initiale est d'accroître la proximité – et de devenir plus réactifs – vis-à-vis de leurs clients. Souvent, il s'agit d'organisations qui ont besoin de proximité avec le client et de nouvelles connaissances pour élaborer des services contribuant à la valeur des biens fabriqués.

Chez Haier, l'un des fabricants d'appareils bénéficiant de la croissance la plus rapide au monde et qui est basé en Chine, l'ambition du PDG a été d'avoir un tel niveau de réactivité vis-à-vis des clients et de production d'idées par le personnel que l'entreprise deviendrait non seulement l'un

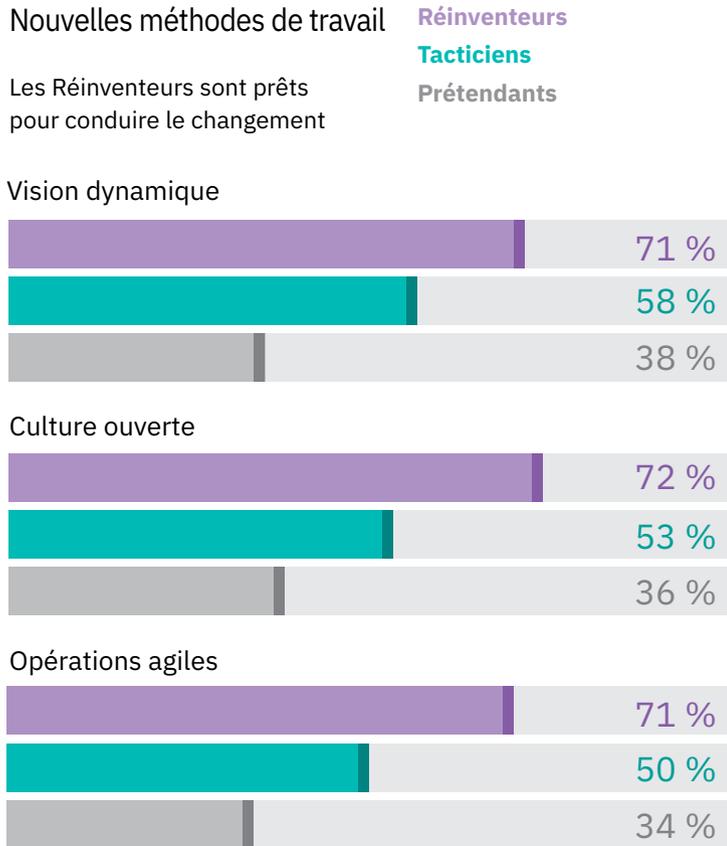
des innovateurs les plus performants, mais s'épargnerait de surcroît des bouleversements technologiques. Chacune des équipes, constituées en moyenne de dix à vingt employés associant les fonctions de marketing, de conception et de fabrication, fonctionne comme une division opérationnelle pleinement indépendante, baptisée ZZJYT. Chaque unité ZZJYT travaille directement avec ses clients et en est responsable. Elles ont une responsabilité financière et ont l'appui des managers de Haier, dont le rôle est de vérifier qu'elles bénéficient des ressources et de l'accompagnement nécessaires pour réussir.

Les employés ne sont pas affectés à une équipe ; ils sont en concurrence pour les constituer. Par exemple, lorsque l'entreprise a décidé de créer un nouveau réfrigérateur trois portes, les employés ont été invités à soumettre des propositions pour diriger l'unité ZZJYT. Une fois en place, les leaders sont responsables d'embaucher les membres de leur équipe, décident comment ils seront payés et déterminent les règles d'éléments comme les dépenses et l'intéressement. En d'autres termes, ils prennent toutes les décisions nécessaires pour fabriquer et commercialiser le produit ou le service. En revanche, ils n'ont pas le même rôle que les responsables hiérarchiques traditionnels. Le manager qui a remporté la compétition pour mener l'unité ZZJYT destinée à créer un réfrigérateur trois portes dirige aujourd'hui une activité qui représente 1,5 milliard de dollars, et décrit sa fonction comme la direction d'une « communauté d'intérêt ». Ce qui inclut les employés, mais aussi les partenaires extérieurs, tous engagés à soutenir cette unité. Ce type d'engagement ne peut se créer que sur la base de la confiance.<sup>26</sup>

« En tant que leader, il est essentiel de privilégier l'autonomisation et la création conjointes avec vos employés, vos clients et vos partenaires. »

PDG, Électronique, Chine

Figure 11



Les scores combinés des caractéristiques présentées dans le Tableau 1 sont alignés avec la représentation du triangle du leader.

## Des connaissances à l'action

Notre analyse des réponses des dirigeants mondiaux dans le cadre de cette étude révèle un plan d'action englobant la vision, la culture et les opérations d'une entreprise. Dans les trois domaines, les Réinventeurs sont en tête, avec une avance significative (voir Figure 11). Cependant, la culture, dont beaucoup considèrent qu'elle constitue l'aspect le plus difficile à changer, contribue probablement pour l'essentiel à leur succès. De manière intéressante, les Tacticiens et les Prétendants sont plus performants à conduire les activités avec une vision dynamique qu'à créer une culture ou des opérations ouvertes, ce qui suggère qu'à minima, leurs ambitions et leurs intentions sont focalisées sur les bons objectifs. Pour mettre en œuvre leur vision, les deux groupes (Tacticiens et Prétendants) doivent améliorer l'agilité de leurs opérations, en particulier dans la manière dont ils expérimentent pour innover (voir Tableau 1).

Si les Réinventeurs adoptent des approches rapides pour accéder à une nouvelle destination, les Tacticiens et les Prétendants ont encore beaucoup de chemin à faire. Les Tacticiens et les Prétendants sont en effet plus nombreux que les Réinventeurs à indiquer que l'inertie organisationnelle et une culture peu ouverte au changement les ont empêchés de réussir.

Une entité du secteur informatique a institué une structure d'équipe transversale dans l'une de ses divisions pour répondre aux besoins d'un client important. Comme l'a indiqué son responsable : « Vous ne pouvez pas forcer la culture, mais vous pouvez créer une atmosphère favorable au changement ». Pour certains, comme au sein de cette entité, introduire des méthodologies agiles et penser en termes d'accompagnement d'un client en particulier est une approche pragmatique pour lancer une démarche de changement.

L'analyse longitudinale au cours de 13 ans d'études menées auprès de dirigeants mondiaux montre l'émergence et le recul des « compétences humaines » comme un facteur important pour les entreprises (voir la Figure 1 dans la partie Introduction). Pour l'étude de cette année, les compétences humaines ont remonté fortement dans le classement, de la cinquième à la troisième place, dans un domaine qui a un impact majeur sur les entreprises. Dans le passé, l'examen des compétences humaines était souvent centré sur la pénurie, en particulier en matière de compétences technologiques.

S'il est important de continuer à réduire les lacunes dans ce domaine, les commentaires des dirigeants d'entreprises mondiaux au cours de l'étude de cette année suggèrent une vision plus large. Investir dans les talents et développer les compétences de management sont des thèmes récurrents. Nombre de commentaires traduisent une prise de conscience de la relation existant entre l'expérience des employés et celle des clients. Aujourd'hui plus que jamais, développer les talents et les compétences en structurant le travail selon des modalités inédites est une priorité.

Tableau 1

## Plan d'action

	Prétendants	Tacticiens	Réinventeurs
<b>Vision dynamique</b>			
La direction a une excellente compréhension des orientations du secteur d'activité	43 %	66 %	81 %
La direction encourage activement la transparence et le dialogue continu avec les employés	36 %	53 %	68 %
Les employés comprennent parfaitement la vision de la direction	37 %	56 %	67 %
<b>Culture ouverte</b>			
La direction sollicite activement les retours des employés pour développer des idées et des approches nouvelles	38 %	54 %	75 %
Les équipes disposent d'une autonomie suffisante pour décider de la meilleure manière d'agir	39 %	53 %	71 %
La direction encourage la collaboration et le partage de connaissances à l'échelle de l'entreprise	31 %	51 %	71 %
<b>Opérations agiles</b>			
Investit dans l'amélioration continue des compétences des employés	38 %	56 %	75 %
Dispose du bon réseau de partenaires, fournisseurs et distributeurs	40 %	53 %	73 %
Récompense de manière égale la validation rapide par l'échec et l'innovation réussie	33 %	46 %	73 %
Dispose des compétences et des ressources humaines nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise	32 %	53 %	72 %
Les processus métiers sont optimisés pour mettre en œuvre la stratégie métier	27 %	51 %	68 %
A adopté une structure de travail fluide fondée sur des équipes transversales	34 %	48 %	66 %

## Devenir agile

Pour les entreprises qui cherchent un point de départ, nous avons utilisé une analyse discriminante pour mettre en lumière les caractéristiques les plus importantes que les Prétendants et les Tacticiens devraient développer pour élever le niveau de performance de leur structure. Ensemble, elles permettent d'obtenir un plan d'action pour aller de l'avant (voir Figure 12).

Kazuo Hirai, PDG de Sony Corporation au Japon, nous a indiqué que l'essentiel était la détermination. « Il ne s'agit pas de prendre à bras le corps le changement », nous a-t-il précisé, « mais de faire en sorte qu'il se produise ». Au final, l'orientation que prend une entreprise résulte de la détermination de ses dirigeants. Et parfois, cela veut dire lâcher prise. Comme le précise Evan Siddall, PDG de Canada Mortgage and Housing Corporation, « Laissez vos employés vous étonner ; ne restez pas en travers du chemin ! ».

Figure 12

### Étape

Domaines essentiels à améliorer

	Ce que les Prétendants doivent faire :	Ce que les Tacticiens doivent faire :
Vision dynamique	Veiller à ce que les employés comprennent la vision	Veiller à ce que la direction ait une excellente compréhension des orientations du secteur d'activité
Culture ouverte	Solliciter activement les retours des employés pour développer des idées et des approches nouvelles	Récompenser de manière égale la validation rapide par l'échec et l'innovation réussie
Opérations agiles	Disposer des talents et des ressources humaines nécessaires	Investir dans la formation continue des employés

# Renforcer l'avantage concurrentiel :

## Actions à mettre en œuvre

La réinvention est sans fin. Alors qu'émergent des opportunités nouvelles, sources de bouleversements pour certaines d'entre elles, les entreprises et organisations ouvertes au changement peuvent orchestrer leur compétitivité.

En gros, cela consiste à établir des liens de confiance inédits avec les clients, à expérimenter autrement pour étendre les activités sur des plateformes et à accroître l'agilité des équipes. Pour mettre en évidence les nouveaux avantages que votre entreprise peut en tirer, envisagez les actions suivantes :

### Interroger votre environnement

- *Rester en alerte maximale et éviter toute complaisance quant à vos succès antérieurs.* Analysez de manière active l'environnement de l'entreprise pour repérer les changements radicaux créés par les leaders établis dans votre secteur, mais aussi dans les secteurs d'activité connexes. Restez vigilant à propos des nouveaux entrants qui attirent les financements de capital-risque et peuvent être annonceurs de menaces.
- *Concevoir et mettre en œuvre une nouvelle attaque.* Évaluez, expérimentez et mettez en œuvre avec audace de nouveaux modèles de gestion, des plateformes capables de transformer votre secteur d'activité et des stratégies d'écosystème que vous pourriez adopter pour gagner significativement en compétitivité.
- *Aller vers toujours plus de proximité.* Créez des opportunités d'interactions fréquentes et intenses avec les clients, les partenaires et les concurrents. Testez les hypothèses existantes et menez des stratégies totalement inédites.

### S'engager

- *Se retirer pour mieux investir.* Agissez rapidement contre la possibilité de bouleversements en adoptant un état d'esprit de fluidité en matière de réaffectation des investissements. La réaffectation fréquente des investissements pour privilégier les opportunités à fort potentiel doit constituer un exercice agile.
- *Investir pour redynamiser la croissance.* Créez des investissements qui impactent le marché et permettent de construire des capacités pour injecter de l'innovation, des technologies et des talents nouveaux dans votre entreprise. Les acquérir si nécessaire ; les cultiver de manière organique si votre entreprise est suffisamment agile.
- *Privilégier la promotion par les leaders d'opinion et la création conjointe par rapport à la publicité.* Maximisez les investissements permettant de susciter la confiance des clients et de créer de la valeur pour la marque. Sur les plateformes numériques – par nature transparentes – les retours issus d'une communauté, s'ils sont bien perçus, peuvent apporter de la valeur à la marque d'une manière inimaginable.

### Expérimenter de manière délibérée

- *Préférer l'innovation à l'institutionnalisation.* Ne solidifiez pas un avantage concurrentiel ; il est probablement fugace. Considérez-le comme transitoire et commencez à travailler audacieusement sur les opportunités suivantes.
- *Écrire de nouvelles règles.* Pour créer une culture plus ouverte et collaborative, recherchez des approches permettant de remettre en cause les normes traditionnelles. Placez une masse en orbite autour de nouveaux systèmes et effectuez des essais
- *Trouver votre énergie dans la dynamique.* Créez une nouvelle dynamique par l'innovation continue, mais n'écartez pas la possibilité de bénéficier des idées des autres. Identifiez des opportunités pour créer conjointement avec vos clients, partenaires et même vos concurrents.

## Méthodologie de l'étude

L'IBM Institute for Business Value, en coopération avec Oxford Economics, a interrogé 12 854 dirigeants dans 112 pays et 20 secteurs. Les informations ont été recueillies à travers 2 047 entretiens individuels et 10 807 entretiens téléphoniques, avec des réponses à la fois quantitatives et qualitatives. Les analyses appliquées à cette étude ont porté sur 12 315 réponses valides, issues de l'échantillon complet des données collectées.

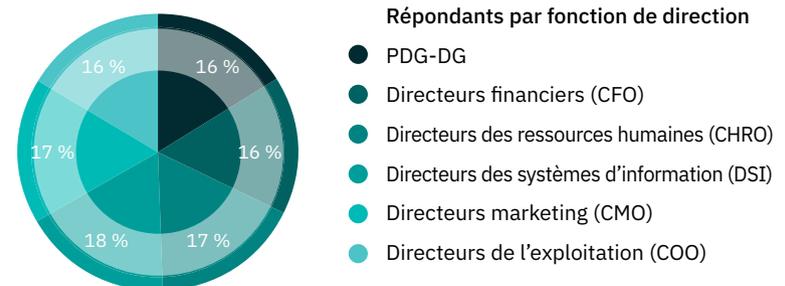
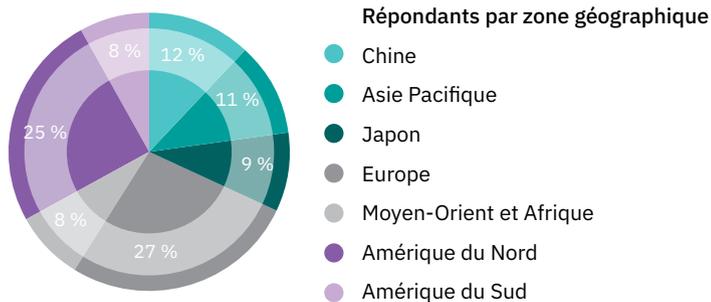
Au cours d'une année, nous avons analysé les réponses des participants, replacées dans leur contexte, en utilisant l'outil IBM Watson Natural Language Classifier pour obtenir des thèmes globaux et des priorités. Ce service déploie la puissance cognitive de Watson en classifiant les ensembles de réponses sous forme de texte non structuré à l'aide d'un logiciel d'apprentissage au travers duquel est développé un groupe de thèmes ou « critères de classification ».

Différentes méthodes statistiques ont été utilisées pour analyser les millions de points de données collectés. Les archétypes intervenant dans la démarche de Réinvention numérique, utilisés dans l'ensemble de ce rapport, ont été obtenus à l'aide d'outils de partitionnement itératif en k moyennes et de regroupement hiérarchique. Nous avons déployé un ensemble spécifique de questions pour obtenir les

intentions et les engagements stratégiques des participants engagés dans la réinvention numérique de leur entreprise. Trois archétypes ont été établis à partir de ces analyses : Réinventeurs, Tacticiens et Prétendants, décrits dans ce rapport.

Une segmentation et des structures de facteurs spécifiques à certaines rubriques ont été développées pour regrouper les réponses selon des thématiques plus facilement exploitables. Ces structures ont été ciblées sur les réponses des participants à des questions portant sur : a) leur stratégie concurrentielle et les réponses du marché aux frictions résultant des perturbations et de l'innovation ; b) les caractéristiques des produits, des services et des expériences relatives aux interactions client ; c) la propension à réaffecter les investissements, aux investissements technologiques et à l'innovation avec des modèles de gestion sur plateforme ; et d) les caractéristiques de la vision de la direction, d'une culture collaborative et d'opérations agiles.

Les participants à notre étude appartenaient à un mélange équilibré de six fonctions de dirigeants : PDG, Directeur financier, Directeur des ressources humaines, Directeur des systèmes d'information, Directeur marketing et Directeur de l'exploitation. Nous avons établi notre ensemble de données par pays pour obtenir une participation proportionnelle à la part de ce pays dans le PIB mondial.



## Pour plus d'informations

Pour en savoir plus sur cette étude IBM Institute for Business Value, contactez-nous à l'adresse [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com). Suivez @IBMIBV sur Twitter. Pour obtenir un catalogue complet de nos études ou pour vous abonner à notre lettre d'information mensuelle, cliquez sur le lien : **[ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)**.

Vous pouvez également accéder sur votre appareil mobile aux études publiées par l'IBM Institute for Business Value en téléchargeant gratuitement les applications « IBM IBV » pour téléphone ou tablette, à partir de votre app store.

## Le partenaire de choix dans un monde en pleine évolution

Chez IBM, la collaboration avec les clients est une priorité. Notre objectif est de conjuguer notre vision de l'entreprise, des études approfondies et des technologies pour apporter à nos clients un avantage personnalisé dans un environnement marqué par les évolutions rapides.

## IBM Institute for Business Value

À travers l'IBM Institute for Business Value, IBM Services propose aux cadres dirigeants une réflexion stratégique et des recommandations fondées sur des données factuelles, autour de problématiques soulevées aussi bien dans le secteur public que privé.

## Rapports IBV connexes

« Intelligent Connections: Reinventing enterprises with Intelligent IoT », IBM Institute for Business Value. Janvier 2018. [www.ibm.com/globalcsuitestudy/iot](http://www.ibm.com/globalcsuitestudy/iot)

« Catalyseurs cognitifs : Réinventer les entreprises et les expériences grâce à l'intelligence artificielle », IBM Institute for Business Value. Septembre 2017. [www.ibm.com/globalcsuitestudy/ai](http://www.ibm.com/globalcsuitestudy/ai)

« Forward Together: Three ways blockchain Explorers chart a new direction », IBM Institute for Business Value. Mai 2017. [www.ibm.com/globalcsuitestudy/blockchain](http://www.ibm.com/globalcsuitestudy/blockchain)

« The experience revolution: Digital disappointment – why some customers aren't fans », IBM Institute for Business Value. Mars 2017. [www.ibm.com/business/value/custexperience/cx-disappointment](http://www.ibm.com/business/value/custexperience/cx-disappointment)

## Notes et sources

- 1 Solon, Olivia. « As tech companies get richer, is it 'game over' for startups? », *The Guardian*. 20 octobre 2017. <https://www.theguardian.com/technology/2017/oct/20/tech-startups-facebook-amazon-google-apple>
- 2 Casselman, Ben. « A Start-Up Slump is a Drag on the Economy. Big Business May Be to Blame », *The New York Times*. 20 septembre 2017. <https://www.nytimes.com/2017/09/20/business/economy/startup-business.html>; Long, Heather. « Where are all the startups? U.S. entrepreneurship near 40-year low », *CNN Money*. 8 septembre 2016. <http://money.cnn.com/2016/09/08/news/economy/us-startups-near-40-year-low/index.html>
- 3 « Venture Pulse: Q2'17 Global analysis of venture funding », KPMG. 2017. <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2017/07/venture-pulse-q2-17-global-analysis-of-venture-funding.html> ; « Venture Pulse: Q3'17 Global analysis of venture funding », KPMG. 2017. <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2017/10/venture-pulse-q3-17-global-analysis-of-venture-funding.html> ; « Venture Pulse: Q4'17 Global analysis of venture funding ». KPMG. 2017. <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2018/01/venture-pulse-q4-17-global-analysis-of-venture-funding.html>.
- 4 Communiqué de presse, « Walmart Agrees to Acquire Jet.com, One of the Fastest Growing e-Commerce Companies in the U.S. », 8 août 2016. <https://news.walmart.com/2016/08/08/walmart-agrees-to-acquire-jetcom-one-of-the-fastest-growing-e-commerce-companies-in-the-us-agrees-to-acquire-jetcom-one-of-the-fastest-growing-e-commerce-companies-in-the-us> ; Communiqué de presse, « UPS Completes Coyote Logistics Acquisition », 18 août 2015. <https://pressroom.ups.com/pressroom/ContentDetailsViewer.page?ConceptType=PressReleases&id=1439914985782-913>
- 5 OneWeb. 19 décembre 2016. Consulté le 25 janvier 2018. [www.oneweb.world](http://www.oneweb.world)
- 6 Communiqué de presse, « Unilever acquires Dollar Shave Club », 20 juillet 2016. <https://www.unilever.com/news/Press-releases/2016/unilever-acquires-dollar-shave-club.html>
- 7 « Disruptive Innovation », Clayton Christensen. Consulté le 9 janvier 2018. <http://www.claytonchristensen.com/key-concepts/>
- 8 Kokalitcheva, Kia. « More Than Half of Kaiser Permanente's Patient Visits Are Done Virtually », *Fortune*. 10 juin 2016. <http://fortune.com/2016/10/06/kaiser-permanente-virtual-doctor-visits/>
- 9 Communiqué de presse, [https://cvshealth.com/newsroom/press-releases/cvs-health-acquire-aetna-combination-provide-consumers-better-experience?WT.mc\\_id=ps\\_phrm\\_](https://cvshealth.com/newsroom/press-releases/cvs-health-acquire-aetna-combination-provide-consumers-better-experience?WT.mc_id=ps_phrm_)
- 10 Analyse IBM IBV : Les données de l'étude ont été analysées, segmentées et traitées pour extrapoler une estimation mondiale en utilisant le PIB annuel de chaque pays et les données de prévision de croissance du PIB obtenues à partir de sources publiques, dont la Banque mondiale, l'OCDE et le Fonds monétaire international.
- 11 McFarland, Matt. « BMW plans for a future where nobody buys cars », *CNN Technology*. 24 mai 2017. <http://money.cnn.com/2017/05/24/technology/bmw-seattle-reachnow/index.html>
- 12 McGrath, Rita Gunther. *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. Harvard Business Review Press. 2013.
- 13 « Personalization Programs Increase Leading Companies' Revenues by 6% to 10% », Communiqué de presse BCG. 8 mai 2017. <https://www.bcg.com/d/press/8may2017-profit-from-personalization-154899>; Ismail, Salim. *Exponential Organizations*. 2014. Diversion Books.
- 14 Berman PhD, Saul, Josh Goff et Carolyn Heller Baird. « The experience revolution: Digital disappointment - why some customers aren't fans », IBM Institute for Business Value. Mars 2017. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/custexperience/cx-disappointment/>
- 15 Nishikawa, Hidehiko, Martin Schreier et Susumu Ogawa. « User-generated versus designer-generated products: A performance assessment at Muji », *International Journal of Research in Marketing*. <http://portal.idc.ac.il/en/main/research/ijrm/documents/nishikawaschreierogawa.pdf>; Seybold, Patricia. « Muji: Engaging Customers to Help with Product Design », Patricia Seybold Group. <http://www.customers.com/articles/muji/>
- 16 Crandell, Christine. « Customer Co-Creation Is the Secret Sauce to Success », *Forbes*. 10 juin 2016. [https://www.forbes.com/sites/christinecrandell/2016/06/10/customer\\_cocreation\\_secret\\_sauce/#bfe8f445b6dc/#bfe8f445b6dc](https://www.forbes.com/sites/christinecrandell/2016/06/10/customer_cocreation_secret_sauce/#bfe8f445b6dc/#bfe8f445b6dc) ; « DHL partners Volvo for remote deliveries via parked cars », *The Paypers*. 20 novembre 2014. <https://www.thepaypers.com/e-commerce/dhl-partners-volvo-for-remote-deliveries-via-parked-cars/757431-25>
- 17 Niessing, Joerg. « Leveraging Digital to Optimise the Customer Experience », INSEAD Knowledge. 17 octobre 2017. <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/leveraging-digital-to-optimise-the-customer-experience-7431#HYUSqBHCRC380h312.99>
- 18 Harvard Business Publishing. *Figure from The Network Imperative*, Barry Libert, Megan Beck et Jerry Wind. 2016. OpenMatters LLC.
- 19 « Trust Me: Digital identity on blockchain », IBM Institute for Business Value. Avril 2017. <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03823USEN&>
- 20 Reader, Ruth. « GM's Millennial Ride-Sharing Platform Expands In New York », *Fast Company*. 15 mai 2017. <https://www.fastcompany.com/40420982/gms-millennial-ride-sharing-platform-expands-in-new-york>; Etherington, Derrell. « GM's Maven Gig is a car sharing service tailor-made for the gig economy », *TechCrunch*. 3 mai 2017. <https://techcrunch.com/2017/05/03/gms-maven-gig-is-a-car-sharing-service-tailor-made-for-the-gig-economy/>
- 21 Parker, Geoffrey G., Marshall W. Van Alstyne et Sangeet Paul Choudary. « Here's How Nike Became a Platform Business », *Fortune*. 10 avril 2016. <http://fortune.com/2016/04/10/nike-platform-business-book-excerpt/>; 'Introducing NikePlus Unlocks.' Consulté le 7 février 2018. [https://www.nike.com/us/en\\_us/en/nike-plus-membership](https://www.nike.com/us/en_us/en/nike-plus-membership)
- 22 « Caterpillar Acquires Yard Club – the Online Construction Equipment Rental Platform », eEquip. 19 mai 2017. <http://www.equipssit.com/blog/caterpillar-acquires-yard-club-online-construction-equipment-rental-platform>
- 23 Libert, Barry, Megan Beck et Jerry Wind. *Network Imperative*. 2016. Harvard Business Review Press.
- 24 Pai, Aditi. « As planned, connected toothbrush company Beam expands into dental insurance, launches in California », *Mobile Health News*. 28 avril 2016. <http://www.mobihealthnews.com/content/planned-connected-toothbrush-company-beam-expands-dental-insurance-launches-california>; Higginbotham, Stacey. « Meet a startup building an insurance business around a connected toothbrush », *Fortune*. 6 juin 2015. <http://fortune.com/2015/06/26/connected-toothbrush-insurance/>
- 25 Schön, Donald A. *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Basic Books. 1984; Edmondson, Amy C. « The Competitive Imperative of Learning », Harvard Business Review. Juillet-août 2008. <https://hbr.org/2008/07/the-competitive-imperative-of-learning>
- 26 Fischer, Bill, Umberto Lago and Fang Liu. « The Haier Road to Growth », *Strategy + Business*. 27 avril 2015. <https://www.strategy-business.com/article/00323?gko=c8c2a>

**IBM France**

17 Avenue de l'Europe  
92275 Bois Colombes Cedex

IBM, le logo IBM, **ibm.com**, Digital Reinvention, IBM iX et Watson sont des marques d'International Business Machines Corp., déposées dans de nombreux pays du monde. Les autres noms de produits et de services peuvent être des marques d'IBM ou d'autres sociétés. Une liste actualisée des marques déposées IBM est accessible sur le web sous la mention « Copyright and trademark information » à l'adresse : [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Ce document est considéré comme à jour à sa date initiale de publication et peut être modifié par IBM à tout moment. Toutes les offres ne sont pas disponibles dans tous les pays où IBM est présent.

LES INFORMATIONS CONTENUES DANS CE DOCUMENT SONT FOURNIES « EN L'ÉTAT », SANS AUCUNE GARANTIE EXPRESSE OU TACITE, NOTAMMENT SANS AUCUNE GARANTIE DE QUALITÉ MARCHANDE OU D'ADAPTATION À UN EMPLOI SPÉCIFIQUE, ET SANS AUCUNE GARANTIE OU CONDITION DE NON-INFRACTION VIS-À-VIS DES LOIS. Les produits IBM bénéficient de la garantie décrite dans les conditions générales des contrats dans le cadre desquels ils sont fournis.

Cette publication a uniquement un rôle informatif. Elle n'a pas vocation à se substituer à une étude détaillée ou à l'exercice d'un jugement professionnel. IBM ne sera en aucun cas responsable de tout dommage subi par les organisations ou personnes qui se seront appuyées sur cette publication.

Les données utilisées dans cette étude peuvent provenir de sources tierces et IBM ne vérifie, ne valide ou ne contrôle pas ces données de manière indépendante. Les résultats liés à l'utilisation de ces données sont fournis « en l'état », et IBM n'offre aucune garantie expresse ou implicite.

© Copyright IBM Corporation 2018

98013098-FRFR-03



**IBM**