



# Des frontières en pleine redéfinition

*Conclusions de l'étude internationale sur les cadres dirigeants*

Ce rapport est la deuxième étude d'IBM portant sur les cadres dirigeants toutes fonctions confondues (les « CxO ») et la 18ème dans la série de ces études réalisées par l'IBM Institute for Business Value. Nous disposons désormais de données issues de plus de 28 000 entretiens menés depuis 2003.

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

PDG-DG (CEO)	<b>818</b>
Directeurs financiers (CFO)	<b>643</b>
Directeurs des ressources humaines (CHRO)	<b>601</b>
Directeurs informatiques (CIO)	<b>1 805</b>
Directeurs marketing (CMO)	<b>723</b>
Directeurs de l'exploitation (COO)	<b>657</b>

---

## Pouvez-vous anticiper votre concurrence ?

Qu'est-ce qui donne la chair de poule aux grands cadres dirigeants partout dans le monde ? « Le « syndrome Uber » : lorsqu'un concurrent utilisant un modèle de gestion totalement différent du vôtre déboule sur votre marché et vous lamine, » répond le DSI d'une entreprise américaine de transport. Ce DSI peut citer de tête la vitesse de pointe d'un semi-remorque à 9 essieux fonçant sur l'autoroute. Et il n'est pas seul à redouter qu'un nouveau rival ne laisse sa société pulvérisée en miettes sur le bas-côté.

« Il est très difficile de prévoir comment va se déployer la concurrence, » explique le PDG d'une société néerlandaise d'informatique. « Des sociétés des secteurs adjacents au nôtre vont-elles essayer de s'infiltrer dans notre espace ? Les gens qui ont posé la fibre dans nos bureaux vont-ils essayer de nous faire concurrence ? » s'interroge le PDG d'une société américaine de marketing numérique.

Clayton Christensen, personnalité du management, a inventé le terme « innovation disruptive » pour décrire le phénomène : de nouveaux arrivants ciblent l'entrée de gamme d'un marché, puis en gravissent inlassablement tous les échelons, pour finir par mettre hors jeux les acteurs historiques.<sup>1</sup> Ce scénario autrefois relativement rare est maintenant en passe de se banaliser. Mettant à profit des technologies ou des modèles de gestion nouveaux, ou réinventant les technologies anciennes, les exemples d'innovation fleurissent presque au quotidien. En outre, les entreprises les plus disruptives ne se contentent pas de déloger peu à peu celles déjà en place : elles refaçonnent des secteurs d'activité entiers, et éliminent rapidement tous les obstacles qu'elles trouvent sur leur chemin.

Comment les cadres dirigeants toutes fonctions confondues (les « CxO ») abordent-ils la menace de la concurrence de sociétés opérant dans d'autres secteurs ou gouvernées par des modèles de gestion très différents ? Notre nouvelle étude explore leurs opinions sur le futur, leurs méthodes pour identifier les nouvelles tendances et les choix qu'ils font pour donner à leurs entreprises une chance de prospérer à « l'ère de la disruption ».

---

*« Les technologies disruptives pourraient changer les fondamentaux de notre entreprise et entraîner des effets totalement imprévisibles si elles se répandaient largement. »*

**Kazuo Hirai**, PDG, Sony Corporation, Japon

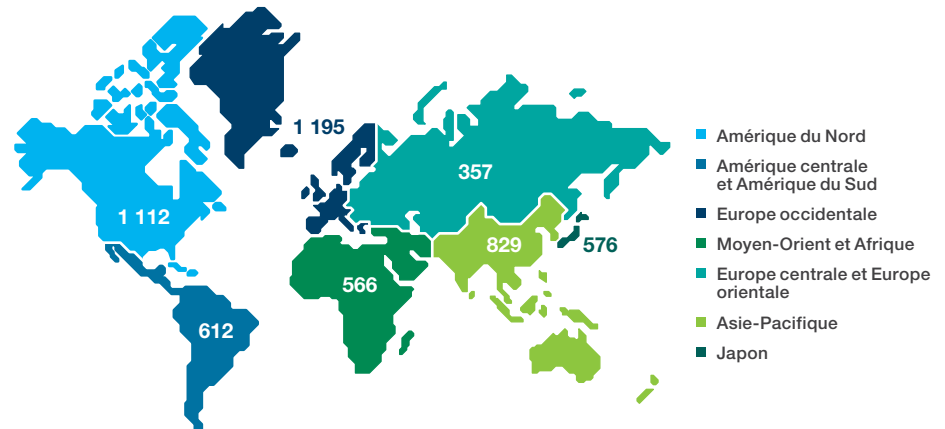
« *Les frontières de la concurrence commencent à se brouiller.* »

**Yong Eum Ban**, directeur financier JoongAng Media Network, Corée du Sud

Dans le cadre de cette étude, nous avons interrogé 5 247 hauts dirigeants dans 21 secteurs différents et plus de 70 pays (voir la Figure 1). Nos répondants, avec lesquels nous nous sommes entretenus en face à face la plupart du temps, représentent un échantillon étendu d'entreprises publiques et privées. Nos équipes internationales de spécialistes en stratégie métier, de consultants et de statisticiens ont analysé en profondeur leur retour d'information. Nous avons aussi utilisé IBM Watson, notre système cognitif révolutionnaire, pour tirer des conclusions supplémentaires des réponses ouvertes que nous avons reçues.

**Figure 1**

*Au niveau mondial : Plus de 5 000 hauts dirigeants du monde entier ont participé à notre étude.*



---

Ce rapport synthétise les opinions de tous les participants et regroupe nos conclusions globales. Nous avons déterminé trois grandes initiatives qui permettent de préparer l'entreprise aux nouvelles formes de concurrence :

- Se préparer à l'invasion numérique.
- Créer une perspective à 360 degrés.
- Etre le premier, être le meilleur, ou disparaître.

Dans les analyses suivantes, nous discutons des rôles que les différents CxO peuvent jouer pour armer leurs entreprises contre les offensives des agresseurs des industries adjacentes, des opportunistes numériques et des géants technologiques à la diversification rapide. Nous verrons aussi comment ils peuvent créer une nouvelle valeur pour les partenaires, les clients et les citoyens, et aborderons un nouvel atout compétitif avec l'émergence des systèmes « cognitifs » capables d'apprendre.

### **Les nouveaux dangers : des frontières qui s'estompent, et des intermédiaires balayés par le numérique**

Il y a quelques années, les CxO avaient une certaine visibilité de la concurrence. Le plus gros risque était l'arrivée d'un nouveau rival proposant un produit ou un service de meilleure qualité ou à plus bas coût. Il était alors possible de parer la menace en améliorant ou enrichissant sa propre offre, ou en concoctant des méthodes de commercialisation plus efficaces et inventives.

Mais de nos jours, la concurrence reste souvent invisible, jusqu'au moment où il est trop tard.

---

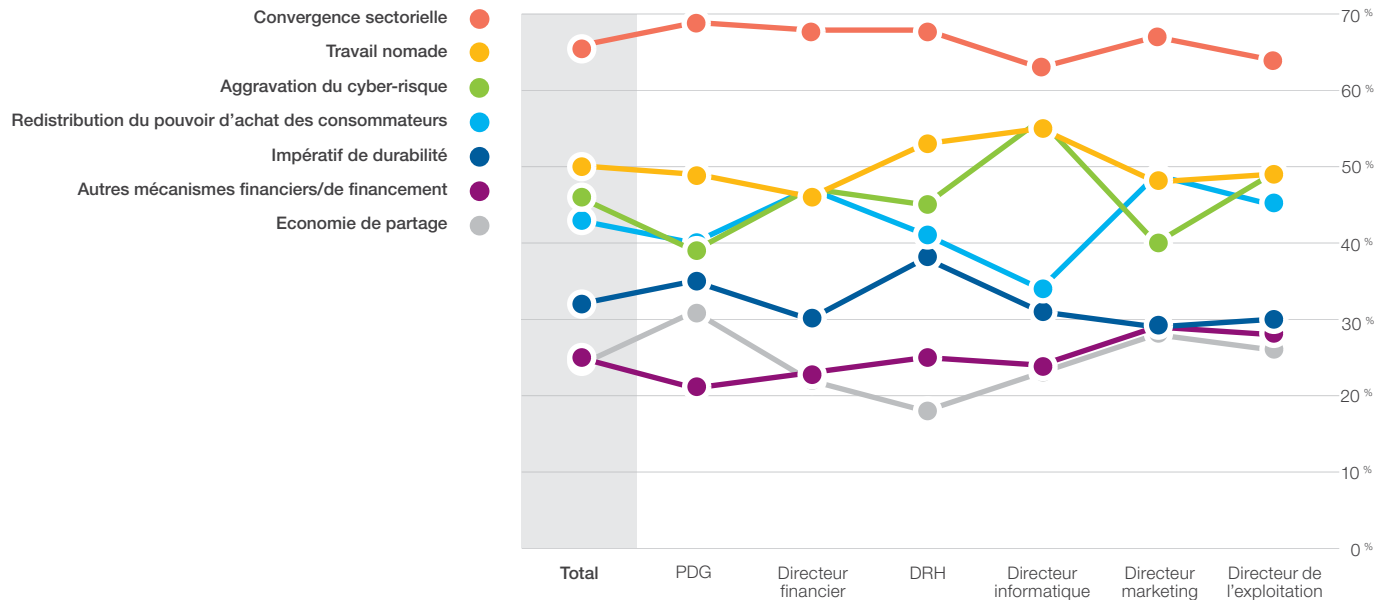
*« La plus grande menace vient des nouveaux concurrents qui ne sont pas encore identifiés comme tels. »*

**Piotr Ruszowski**, directeur marketing, Mondial Assistance, Pologne

Les frontières entre les différents secteurs d'activité continuent à s'éroder. Les entreprises appliquent leur savoir-faire à d'autres secteurs que celui de leur métier d'origine. Elles finissent par rassembler des industries distinctes et parfois par redéfinir totalement leur classification. Les CxO suivent de très près cette évolution. Nous leur avons demandé de nous dire ce qu'ils attendent de voir surgir de cette nouvelle vague. La convergence sectorielle éclipse de loin toutes les autres tendances anticipées dans les trois à cinq prochaines années (voir la Figure 2).

**Figure 2**

*Des frontières fragilisées : Les CxO prévoient une convergence sectorielle encore plus forte dans les prochaines années.*



---

Certaines formes de convergence, par exemple l'union entre l'électronique grand public et la santé, incarnée par un produit comme Fitbit, le moniteur de fitness et de santé – sont une évidence. D'autres sont issues de liaisons plus improbables. Le géant agrochimique Monsanto se tourne par exemple vers l'agriculture assistée par les données, avec de nouveaux outils en temps réel qui permettent aux agriculteurs de rentabiliser le rendement des récoltes.<sup>2</sup> Lockheed Martin, entreprise américaine de défense et de sécurité, a récemment conclu un partenariat avec la société Illumina, spécialisée dans le séquençage ADN, pour développer des solutions personnalisées de santé et de bien-être.<sup>3</sup>

Les nouvelles permutations de secteurs traditionnels ne sont pas les seules responsables de la concurrence. Celle-ci est aussi le fait des envahisseurs numériques, obéissant à des modèles de gestion totalement différents. Ces sociétés ciblent en général une composante vitale de la chaîne de valeur, court-circuitent les acteurs déjà en place, et prennent le contrôle de la relation client, rendant au passage superflus les autres fournisseurs.

On distingue deux types d'envahisseurs : les géants numériques et les grignoteurs. « Des titans comme Alibaba et Tencent ont commencé à faire leurs armes sur des territoires traditionnellement occupés par des banques nationales comme la nôtre », explique le directeur informatique d'un organisme de services financiers basé à Hong Kong. Et la directrice marketing d'un distributeur américain de produits alimentaires de renchérir : « Google est en train de se lancer dans l'épicerie pour protéger la rentabilité de son activité de régie publicitaire, et Amazon s'y met aussi parce qu'il veut vendre tout à tout le monde », observe-t-elle à regret.

Les géants numériques peuvent abattre un concurrent en quelques puissants coups bien placés. Mais les grignoteurs sont tout aussi dangereux pris *en masse*. Ils sont petits, astucieux et agiles. Ils ne sont pas freinés par une infrastructure. D'ailleurs, ils n'ont souvent pas d'infrastructure du tout, car ils utilisent les ressources de tiers. Ils ne sont souvent repérables que lorsqu'ils ont commis des dégâts.

*« Il est vraiment difficile de faire des prévisions dans un environnement technologique qui change très vite. Il faut s'efforcer de garder une longueur d'avance sur des facteurs qui nous sont totalement inconnus. »*

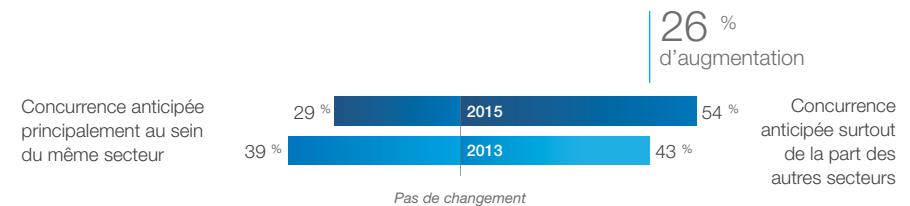
**Ian Cunningham**, directeur de l'exploitation Tangerine Bank, Canada

Le secteur bancaire est un vrai cas d'école. Il fut un temps où si nous souhaitions économiser ou emprunter, vendre des titres ou acheter des devises, nous devions nous rendre à la banque. Aujourd'hui, la panoplie des prestataires s'est élargie : aux Etats-Unis, Nutmeg s'occupe de nos économies, Kabbage de nos prêts, Robinhood de nos transactions boursières et Currency Cloud de nos paiements internationaux, pour ne citer que quelques noms. Ajoutons encore Yodlee pour les services de consolidation de comptes, et d'innombrables sites de comparaison des taux d'intérêt.

Tout cela explique la nervosité des CxO. Il y a deux ans, ils pensaient que les nouveaux rivaux avaient autant de chances de provenir de leur propre secteur que de secteurs extérieurs.<sup>4</sup> Aujourd'hui, ils sont surtout inquiets de voir des outsiders venir envahir leurs plates-bandes (voir la Figure 3). « Nous considérons The Four Seasons comme un concurrent, » explique le directeur marketing d'une chaîne hôtelière aux Emirats Arabes Unis. « Mais maintenant, nous surveillons des acteurs disruptifs comme Airbnb. »

### Figure 3

**La perturbation numérique : L'idée que des outsiders puissent s'emparer de leurs territoires terrifie les CxO.**





## Se préparer à l'invasion numérique

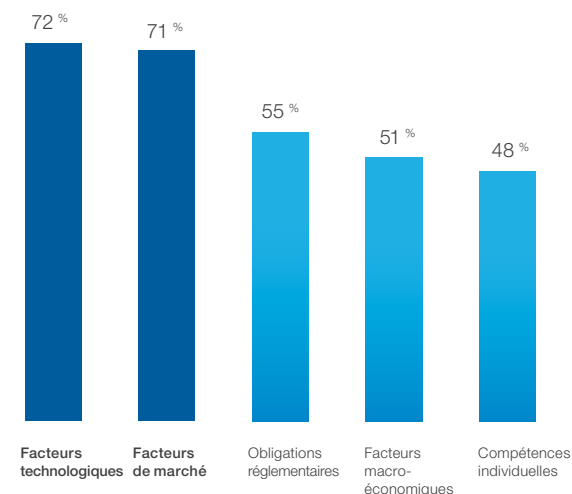
Quels sont les éléments qui sous-tendent cette modification de la concurrence ? Les CxO estiment que la technologie et le marché sont de loin les forces externes les plus puissantes contre lesquelles leurs entreprises doivent lutter (voir la Figure 4). Pour les PDG, la technologie arrive en tête de liste, opinion qui n'a pas changé chez eux depuis quatre ans. Pour la toute première fois, les autres cadres dirigeants considèrent eux aussi la technologie comme le principal facteur de changement. Le DSI de ce cabinet de conseil danois spécialisé en ingénierie résume le tout en une formule lapidaire : « Je pense que nous sommes à la veille d'une révolution. »

Si les CxO sont quasi-unanimes sur l'importance de la technologie, ils sont moins certains de ses répercussions. A l'aide de Watson Analytics, nous avons analysé plus de 7 600 opinions de répondants sur l'impact attendu de certaines technologies sur leurs entreprises. Nous nous sommes aperçus que plus de la moitié d'entre eux étaient optimistes à cet égard.

D'un côté, les CxO voient d'un œil favorable l'opportunité de développer des biens et des services de meilleure qualité, grâce à des techniques de fabrication plus performantes et aux énergies durables. « Nous comptons sur la technologie qui va être le moteur de notre prochaine vague de croissance », déclare ainsi le directeur financier d'une compagnie d'assurances indienne. D'un autre côté, les CxO peinent énormément à faire face à un « assaut technologique », comme le dénomme le directeur informatique d'un fournisseur du secteur de la santé en Malaisie. Et les enjeux sont extrêmement élevés. « Si nous ratons notre pari, l'impact risque d'être très néfaste pour nous, » observe le directeur d'exploitation d'une société d'électronique belge.

**Figure 4**

*Des forces jumelées : la technologie et le marché ouvrent de nouveaux horizons.*



« *Le concept des applications – avec ces millions de développeurs qui peuvent convertir les périphériques mobiles en outils complètement inédits et innovants – va transformer toute l'économie.* »

**Asher Yaquab Khan**, directeur commercial, Ufone, Pakistan

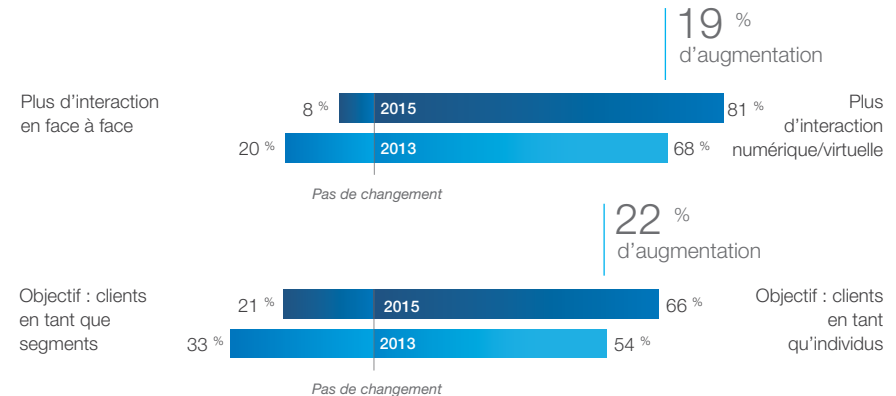
### Reformuler les règles d'engagement

Ces réserves ne masquent cependant pas le fait que différentes tactiques sont indispensables pour prospérer dans ce nouvel environnement concurrentiel. Les CxO savent qu'une efficacité accrue ne suffit pas, à elle seule, à combattre des adversaires sans visage qui sont capables de changer de cap d'un jour à l'autre. Une stratégie beaucoup plus audacieuse est nécessaire pour repousser de tels assaillants.

La plupart des CxO prévoient de modifier les modalités d'engagement avec les clients. Ils sont en particulier intéressés par la création de plus d'expériences numériques personnalisées (voir la Figure 5). Comme le fait remarquer le PDG d'une société de services publics en Grande-Bretagne : « Nous avons maintenant les outils qui nous permettent de comprendre 90% de nos clients, mais il nous reste encore à réussir l'étape du marketing individualisé. »

**Figure 5**

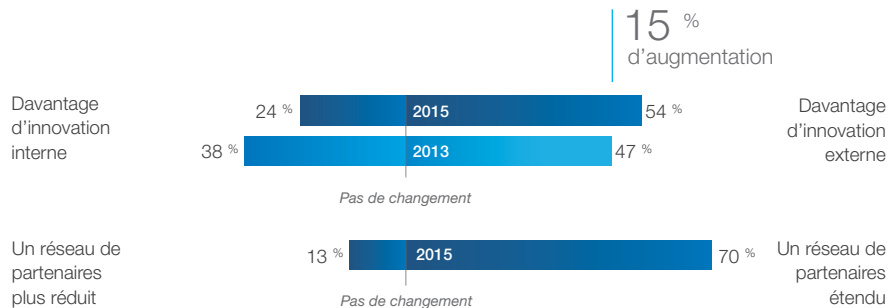
*Une touche personnelle : Les CxO prévoient un renforcement de l'engagement numérique et individuel des clients en 2020.*



Plus de la moitié des CxO se tournent également vers des sources extérieures pour trouver des moyens d'innover et d'organiser une contre-attaque efficace. Ils prévoient en outre de développer les partenariats pour favoriser l'innovation (voir la Figure 6). « Si nous travaillons seuls, nous mettons un frein à notre future croissance. Nous devons collaborer avec d'autres entreprises », fait observer le directeur informatique d'une société chinoise de produits grand public.

**Figure 6**

*Joint-venture* : Les CxO veulent augmenter leur activité de partenariat, surtout pour accéder à l'innovation extérieure.



Les CxO sont aussi conscients qu'un processus décisionnel plus décentralisé est nécessaire (voir la Figure 7). Ils ont compris que le management hiérarchique traditionnel n'est plus adapté lorsqu'une grande partie de la valeur de l'entreprise réside dans les réseaux qu'elle a formés et non dans les ressources qu'elle détient. Ce mode de management ne convient pas non plus face à des adversaires petits, agiles et bien cachés. Les entreprises doivent se rapprocher de l'action et faire confiance à leurs partenaires en leur laissant jouer leurs rôles dans l'écosystème.

*« Nous prévoyons de faire davantage appel aux partenariats et aux secteurs adjacents et d'innover en écoutant nos clients et en développant conjointement des solutions. »*

**David Mills**, PDG, Ricoh Europe, Royaume-Uni

*« Nous devons modifier notre prise de décisions. En autonomisant davantage nos employés, nous allons donner un coup d'accélérateur à notre activité. »*

**Shogo Ikeuchi**, DRH, Recruit Holdings, Japon

**Figure 7**

*La répartition des pouvoirs : les CxO savent qu'il est important de déléguer dans un environnement en réseau.*



Malgré cela, beaucoup de CxO rechignent à s'écarter trop loin des sentiers battus. Environ les deux tiers projettent de pénétrer de nouveaux marchés. Mais leurs commentaires montrent qu'ils s'en tiennent encore dans une large mesure aux domaines d'expérience existants. En d'autres termes, leur intérêt porte sur les nouveaux segments démographiques ou les nouveaux marchés géographiques, mais pas sur les opportunités dans d'autres secteurs.

### **Les porteurs de flambeaux ouvrent la voie**

Certaines entreprises sont toutefois plus téméraires que d'autres. L'analyse des réponses reçues nous a permis d'identifier un petit groupe d'entreprises qui excellent sur deux tableaux. Premièrement, elles ont une solide réputation d'innovatrices. Deuxièmement, elles surpassent leurs homologues du même secteur sur le plan de la croissance du chiffre d'affaires et de la rentabilité. Nous les avons surnommées les Porteurs de flambeaux : ces entreprises représentent environ 5 % des sondés.

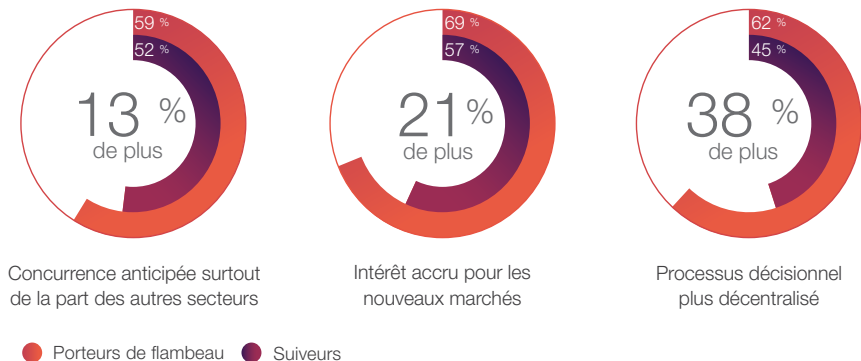
Nous avons également identifié un groupe d'entreprises qui reste à la traîne des autres. Les Suiveurs ont un profil de marché beaucoup moins prééminent selon les CxO qui les dirigent et tous réussissent beaucoup moins bien sur le plan financier. Ils représentent 34 % de l'échantillon total.

La comparaison des deux groupes indique que les Porteurs de flambeau sont davantage sensibilisés au risque d'une invasion disruptive par de nouveaux compétiteurs issus d'autres secteurs, et connaissent mieux le potentiel des systèmes d'informatique cognitive. Ils tendent aussi plus souvent à faire leur entrée sur de nouveaux marchés et à adopter un style de management plus décentralisé (voir la Figure 8).

Pour résumer, les Porteurs de flambeau sont mieux préparés à reconnaître les attaques des envahisseurs numériques et à y riposter, et déploient certaines tactiques également employées par leurs rivaux. Ils explorent les opportunités dans les espaces adjacents et réduisent au strict minimum la bureaucratie afin de pouvoir agir rapidement. Cela dit, ils n'essaient pas d'émuler tout ce que font les envahisseurs numériques, et ce serait d'ailleurs peu judicieux. Les entreprises établies de longue date ne peuvent tout simplement pas jeter par-dessus bord des marques reconnues, les systèmes déjà en place ou leurs obligations envers leurs actionnaires. Mais les Porteurs de flambeau *ont indéniablement* une perception beaucoup plus aiguisée des nouvelles tactiques de bataille et sont prêts à riposter.

**Figure 8**

*Une montée en puissance : Les Porteurs de flambeau sont mieux placés pour se mesurer aux disrupteurs.*



### **Nos recommandations**

#### *Envoyez plus d'éclaireurs en première ligne*

Sur des marchés qui évoluent à toute allure, les données historiques ont une valeur limitée. A l'exception des décisions majeures, déléguez en masse aux employés qui sont les plus proches de vos clients. La prise de décision décentralisée vous permet de poster en première ligne des éclaireurs plus nombreux et aussi plus libres de leurs mouvements. En mettant en commun d'une part les renseignements de terrain qu'ils vous fournissent et d'autre part les informations de vos partenaires, vous aurez une vision beaucoup plus claire des changements sur vos marchés. Vous pouvez aussi avertir vos alliés si de nouvelles menaces surgissent, et nouer avec eux des liens plus solides.

#### *Partager pour réussir*

Renforcez vos projets de nouveaux partenariats et soyez prêts à « renvoyer l'ascenseur » en partageant des ressources importantes avec vos alliés, afin de pouvoir vous développer ensemble.<sup>5</sup> Commencez par définir ce que vous pouvez partager et le type de partenaire que vous souhaitez. Recherchez les entreprises réputées pour leur sens de l'innovation et leurs compétences avec lesquelles une association vous permettra de créer des opportunités. Lorsque vous avez trouvé un allié qui vous correspond, effectuez quelques petites expérimentations pour vous former ensemble.

#### *S'imposer comme l'intermédiaire*

Qu'ont donc en commun les sociétés disruptives comme Alibaba, eBay, Spotify et WhatsApp ? Chacune est devenue le pivot central au sein d'un réseau virtuel que les autres entreprises utilisent pour entrer en contact avec leurs clients. La création d'un forum en ligne où acheteurs et vendeurs peuvent négocier, partager des informations et échanger des connaissances, stimulant ainsi le développement d'un écosystème solide, peut constituer une stratégie très rentable. Une telle démarche évite également d'être éclipsé par un autre concurrent.

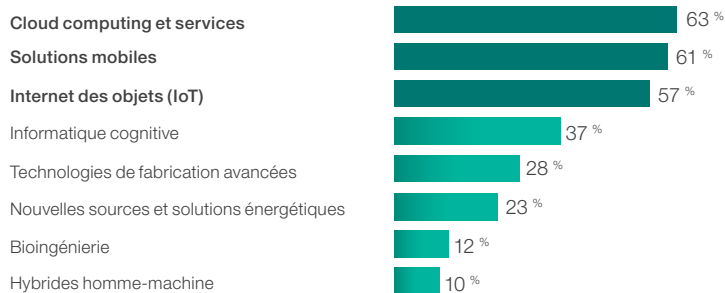
## Créer une perspective à 360 degrés

Lorsque vos adversaires sont difficiles à percevoir et que votre environnement évolue à toute allure, il est indispensable d'avoir une excellente visibilité. Il est cependant extrêmement difficile d'établir des prévisions autres qu'à court terme. Comme le faisait observer le célèbre philosophe et historien des sciences Thomas Kuhn, le progrès scientifique est en général irrégulier : il prend la forme d'une série « d'interludes de tranquillité » ponctués de révolutions intellectuelles.<sup>6</sup> Il devient aussi de plus en plus imprévisible, en raison d'une spécialisation et d'une fragmentation croissantes des connaissances et d'une montée en puissance des tendances de production et de financement participatifs, telles que le crowdsourcing et le crowdfunding.

Alors, de l'avis des cadres dirigeants, que va nous apporter le futur ? Le consensus sur les composantes technologiques de la vague actuelle est quasi-unanime. La plupart des CxO, quelle que soit leur fonction, estiment que le cloud computing, les solutions mobiles et l'Internet des objets (IoT) seront en position dominante dans les trois à cinq prochaines années. Les technologies cognitives, à savoir les systèmes qui comprennent le langage naturel et qui ne sont pas programmés, mais qui apprennent, sont l'étape suivante qui se profile à l'horizon. Leur rôle consistera à extraire davantage de personnalisation et de connaissances à partir de volumes de données qui, désormais, explosent (voir la Figure 9).

**Figure 9**

*Le podium des stars technologiques : Selon les CxO, trois technologies vont nettement se démarquer à court terme.*



*« Le plus difficile est de déterminer la nature des événements que nous observons : engouement passager, tendance ou tsunami ? »*

**Faik Açıklın**, PDG, Yapı Kredi Bankası, Turquie

*« Le cloud nous permet de dématérialiser les services et de les distribuer à distance. Pour y arriver, pas besoin d'être propriétaires de l'infrastructure. »*

**Kyra Arcia Marcano**, directrice marketing Banco Bolivariano, Equateur

Les cadres dirigeants pensent que ces technologies apporteront des atouts considérables à court terme (voir la Figure 10). Prenons l'exemple du cloud computing. « Le cloud, ce sont des délais plus courts et un partage plus efficace des ressources », déclare le directeur informatique d'une société vietnamienne de conteneurs. Le cloud permet aussi de « créer des écosystèmes numériques pour mieux servir les intérêts des clients », renchérit le directeur informatique d'une société suisse de voyages. Le modèle de facturation à l'utilisation évite en outre de lourdes dépenses d'investissement, fait remarquer le directeur financier d'un organisme mauricien de services financiers.

**Figure 10**

*Les grandes espérances : Les CxO sont convaincus que la technologie peut transformer le mode de fonctionnement de leurs entreprises.*

Technologie	Avantages
Cloud computing et services	Plus de rapidité et d'agilité ; moins de dépenses d'investissement et d'exploitation ; utilisation plus productive des ressources informatiques ; collaboration plus facile
Solutions mobiles	Accès aux données en temps réel ; opportunités d'amélioration de l'expérience client
Internet des objets	Meilleure utilisation des ressources ; possibilité de convertir les produits en services, d'ajouter des services de soutien et de personnaliser les offres
Informatique cognitive	Meilleure compréhension des clients et engagement plus important avec ces derniers ; meilleure utilisation des ressources ; compétences analytiques et prédictives très avancées
Technologies de fabrication avancées	Plus grande efficacité ; économies de coûts ; potentiel de personnalisation en masse ; expérimentation plus facile
Nouvelles sources et solutions énergétiques	Plus grande efficacité ; nouvelles sources d'activité ; avantages environnementaux
Bioingénierie	Opportunités d'améliorer les récoltes, les procédés agroalimentaires, les médicaments, les appareils médicaux
Hybrides homme-machine	Potentiel de progrès médicaux et mécaniques complexes ; économies de coûts



---

Autre technologie qui a le vent en poupe : les solutions mobiles. Celles-ci « permettent de mieux comprendre les clients pris individuellement, » affirme le PDG d'une banque sud-africaine. Elles rendent aussi possible ce que le directeur informatique d'un institut qatari de formation définit comme le principe de « l'accès partout, à tout moment, sur tous les appareils. » Et de tels atouts valent aussi bien pour les employés que pour les clients. « La possibilité de fournir des informations en temps réel à nos commerciaux est vitale pour conclure des négociations, » observe le directeur marketing d'une société de transports de Hong Kong.

L'Internet des objets a des atouts différents. Le directeur marketing d'un constructeur américain de machines mentionne ainsi la possibilité « d'augmenter le taux d'utilisation de nos équipements et d'optimiser les coûts d'investissements. Nous allons pouvoir prévoir les pannes et effectuer une maintenance préventive. » D'autres CxO mentionnent la possibilité de convertir des produits en abonnements. « Pour commencer, nous allons numériser nos produits analogiques. Ensuite, nous remplacerons nos produits par des services, » explique le directeur marketing d'un fournisseur espagnol de solutions bureautiques.

L'informatique cognitive est ensuite citée par de nombreux dirigeants, qui indiquent qu'elle permet de faire de nouvelles découvertes, de prendre des décisions mieux informées et d'impulser des interactions contextuelles avec les clients. « L'informatique cognitive nous permet d'analyser les données des clients, de créer des modèles prédictifs et de suivre les besoins évolutifs des clients. Résultat, nous créons de nouvelles opportunités de promotions croisées et de ventes dans la gamme supérieure, » précise le directeur marketing d'une société pétrolière polonaise.

Les CXO estiment que c'est la *confluence* de différentes technologies qui est la plus prometteuse. « La mobilité et le partage de données via le cloud vont donner naissance à de nouveaux modèles de gestion, » affirme le PDG d'une banque taïwanaise. Les autres dirigeants évoquent les opportunités de combiner des produits intelligents et les nouvelles découvertes en bioingénierie pour créer de nouvelles solutions dans la santé.

---

*« Les produits vont maintenant être proposés avec une < couche virtuelle > telle que de l'information ou des services. »*

**Dr. Ralph Körfgan**, directeur du développement corporate, Deutsche Bahn, Allemagne

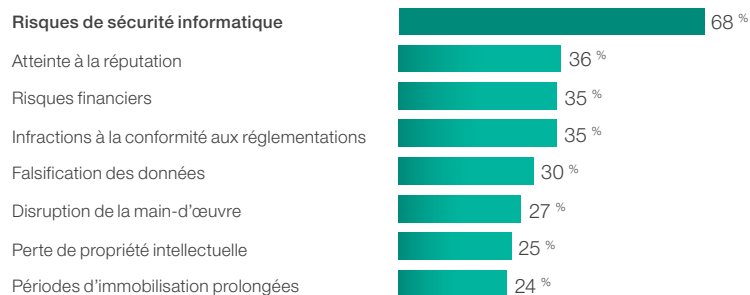
« *L'informatique cognitive va nous permettre d'échafauder des scénarios totalement débridés.* »

**Laston Charriez**, Senior Vice President (VP) Americas Marketing, Product and Market Development, Western Union, United States

Mais les CxO sont aussi conscients des dangers. En 2013, lorsque nous avons réalisé l'étude précédente, les problèmes de sécurité étaient à peine évoqués.<sup>7</sup> Aujourd'hui, la majorité des CxO, quelle que soit leur fonction, estiment que la sécurité informatique est le risque le plus important (voir la Figure 11). « Plus nous sommes connectés, plus nous sommes vulnérables, sans exception, » indique le directeur marketing d'un organisme australien de services financiers.

**Figure 11**

*Alerte rouge : à l'heure du tout-connecté, la sécurité devient le sujet de préoccupation numéro un.*



### Comprendre les courants sous-jacents

A l'inverse, très peu de dirigeants semblent avoir assimilé les répercussions plus larges qu'implique l'adoption des nouvelles technologies. Le directeur marketing d'un autre organisme australien de services financiers est l'un des rares répondants à faire remarquer que le cloud computing ne fait qu'accentuer la disruption numérique. Certes, il permet aux grandes entreprises d'être plus performantes, mais il ouvre aussi toutes grandes les portes aux grignoteurs qui les talonnent.

---

Les technologies de fabrication avancées pourraient elle aussi créer une puissante onde de choc. La chaîne logistique tend à devenir multi-directionnelle, suite à l'accroissement de la demande dans les pays non membres de l'OCDE. Les préférences des clients évoluent aussi très rapidement : la chaîne logistique doit donc devenir plus agile, fait observer le PDG d'une multinationale spécialisée dans la gestion de la chaîne logistique (SCM).

L'automatisation permet d'assouplir un peu cette difficulté. Mais si le rôle des robots est appelé à se développer dans les usines, les coûts des matériaux et d'expédition vont peser plus lourdement sur les coûts de production. Le choix de faire fabriquer dans des pays lointains à bas salaires va donc décliner, tandis que les pays riches en ressources naturelles ou proches des marchés qu'ils desservent vont devenir plus intéressants. Les imprimantes 3D sophistiquées vont rapprocher de leur origine la fabrication de nombreux produits et aussi transformer leur conception.<sup>8</sup>

Le directeur informatique d'un géant mondial de l'industrie pharmaceutique est l'un des CxO qui s'interroge sur le potentiel de l'informatique cognitive. Il est fermement convaincu que les ordinateurs finiront par « être capables de déterminer la meilleure marche à suivre pour empêcher ou corriger les problèmes de santé, en se fiant uniquement aux tendances décelées dans les données » et qu'ils vont introduire une transformation draconienne du modèle industriel pharmaceutique actuel.

A long terme, les nouvelles technologies causent souvent une disruption beaucoup plus importante qu'il n'y paraît au premier abord. Les CxO doivent en outre aussi penser à regarder en amont et pas seulement en aval.

### **Renforcer les approches participatives**

De nombreux dirigeants admettent volontiers qu'ils peinent à évaluer l'avenir, sans même parler des implications plus vastes. « Il est impossible de prévoir ce qui va affecter notre établissement, en raison de la multitude des variables, » affirme le directeur marketing d'une banque sud-africaine.

---

*« L'impression 3D va avoir un gros impact sur le développement des matériaux. Le facteur de différenciation des produits de demain, ce sera les matériaux et non le mode de fabrication. »*

**Shizuya Yoneda**, directeur de l'exploitation, Menicon, Japon

*« Nous devons toujours penser à demain et être proactifs, et ne pas nous contenter de réagir aux événements. C'est une mentalité indispensable, et cela s'applique aussi bien au futur à court terme qu'à long terme. »*

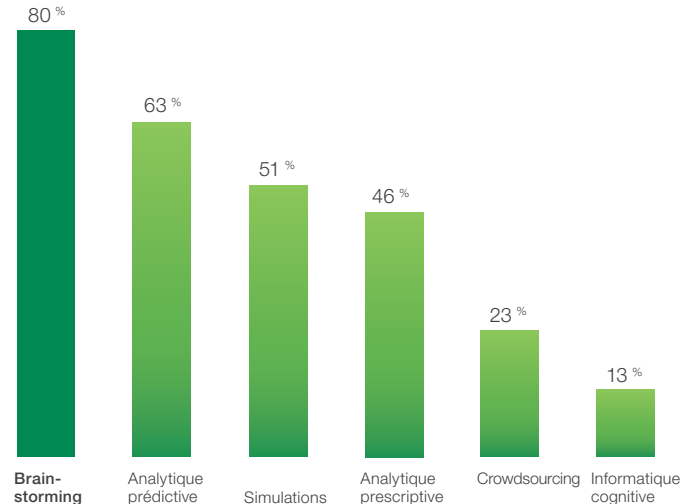
**Jyrki Mäki-Kala**, directeur financier, Neste Oil, Finlande

Alors, comment nos répondants font-ils pour scruter le futur ? Le processus se divise en deux phases : débusquer les nouvelles tendances, puis clarifier les implications. Le brainstorming, le crowdsourcing et les technologies cognitives peuvent être appliqués aux deux phases, tandis que l'analytique prédictive, l'analytique prescriptive et la simulation sont davantage indiquées pour explorer les scénarios de simulation.

La plupart des CxO utilisent le brainstorming et l'analytique prédictive. Toutefois, moins de la moitié a recours à la simulation ou à l'analytique prescriptive. Le nombre de dirigeants utilisant le crowdsourcing ou l'informatique cognitive est encore plus réduit (voir la Figure 12). La majorité des CxO, semble-t-il, fait toujours largement appel aux pratiques traditionnelles pour prévoir l'avenir.

**Figure 12**

*Les vieilles habitudes ont la vie dure : Les CxO continuent d'appliquer des techniques traditionnelles pour identifier les nouvelles tendances.*

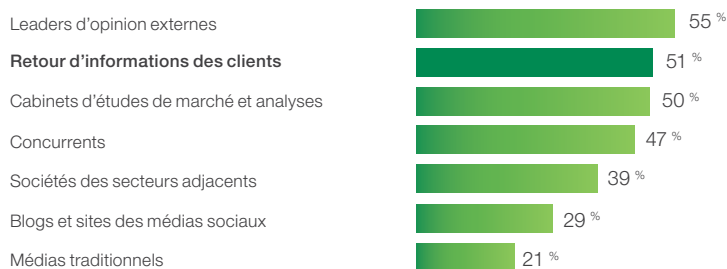


De même, la plupart des CxO se tourne vers un nombre très limité d'agents externes. Leur premier recours passe par les leaders d'opinion (voir la Figure 13). Environ la moitié consulte le retour d'informations des clients et les études de marché, et effectuent une veille de la concurrence. Mais le fait que *seulement* la moitié d'entre eux sollicitent l'opinion de leurs clients est étonnant. Tout aussi surprenant est que les dirigeants soient si rares à étudier les sociétés des secteurs adjacents ou les médias sociaux, alors même que ces sources peuvent apporter un éclairage entièrement différent.

Les partenaires sont une autre source majeure de renseignements. Les membres d'un écosystème défendent leur compétitivité au sein d'un collectif, mais chacun possède sa propre vision du monde. La mise en commun de leurs perceptions pour créer une compréhension collective des tendances et des technologies futures et déterminer comment les rentabiliser au mieux permet à tous les membres de l'écosystème d'affiner leur compétitivité.

### Figure 13

**Une consultation restreinte :** Les CxO font appel à un nombre de ressources limitées pour prévoir le futur.

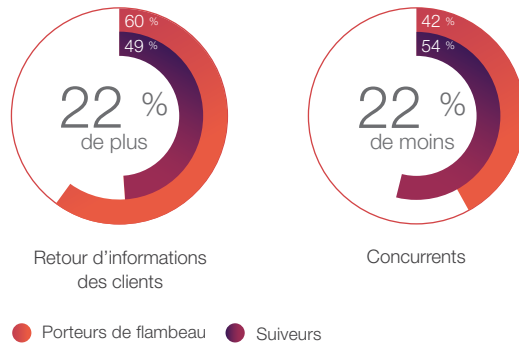


*« Demain, nos clients vont créer plus de valeur pour nous. Non seulement ils génèrent plus de revenus pour nous, mais ils nous aident à évoluer. »*

**Zhu Bin**, PDG, GuangDong Create Environment & Technology Co.,  
Chine

**Figure 14**

*Regarder dans le bon sens : les Porteurs de flambeau accordent plus d'attention à leurs clients qu'à leurs concurrents.*



Bien évidemment, la force d'un écosystème se mesure à son maillon le plus faible, et il est donc impératif de faire en sorte que chaque partenaire assure sa charge. Néanmoins, la consolidation et l'analyse de l'information provenant des perspectives différentes de tous les participants à un écosystème donnent des indications beaucoup plus claires sur l'avenir que ne peuvent le faire les seules connaissances en interne.

Prenons l'exemple de Global Pulse, le programme des Nations Unies chargé d'optimiser la coordination de l'aide humanitaire. Global Pulse recherche des données sur les réseaux sociaux, les blogs et les magasins en ligne pour reconnaître les pics de chômage, les hausses de prix, les épidémies et les autres signes alarmants. Il exploite aussi les informations communiquées par ses partenaires. Lorsque l'opérateur de téléphonie mobile Orange lui a fourni les enregistrements anonymes des appels de cinq millions d'utilisateurs en Côte d'Ivoire, les chercheurs ont analysé les tendances des déplacements des appelants à partir des données de géolocalisation des appels. Ils en ont déduit que de petites modifications d'infrastructure permettraient de réduire les temps de transport à Abidjan, la plus grande métropole ivoirienne, et ainsi de faciliter les trajets des enfants des écoles et de réduire la pollution.<sup>9</sup>

L'utilisation de nombreuses sources d'information issues de points de vue différents est le seul moyen de comprendre la « multitude des variables » évoquée plus haut par le directeur marketing d'une banque sud-africaine. Lorsque nous avons nous-même utilisé Watson Analytics pour disséquer les opinions des CxO sur les difficultés externes les plus imprévisibles impactant leurs entreprises, Watson a rapidement mis en évidence 33 variables différentes. Il a en outre déterminé que les changements technologiques, les événements géopolitiques et les facteurs du marché étaient les trois principaux moteurs d'influence.

### **Les Porteurs de flambeau : constamment aux aguets**

De nombreux Porteurs de flambeau de notre étude ont déjà compris les avantages d'une vue à 360 degrés. Ils gardent toujours un œil sur leurs rivaux, mais accordent encore plus d'attention à leurs clients (voir la Figure 14). Plus des deux tiers utilisent aussi l'analytique prédictive pour identifier les nouvelles tendances.

Le résultat ? Ils ont une vision différente du futur. Ils accordent moins d'importance aux solutions mobiles et au cloud computing que les Suiveurs, car ils utilisent souvent déjà ces technologies. En revanche, ils accordent *une plus grande* importance à l'informatique cognitive, aux technologies de fabrication avancées et aux nouvelles sources et solutions énergétiques (voir la Figure 15). Ils sont déjà en quête du nouvel Eldorado de la rentabilité. Ils sont aussi déterminés à investir dans les technologies émergentes, plus chères au départ, mais dont la rentabilité est plus élevée.

Pour résumer, les Porteurs de flambeau sont mieux à même de discerner les tendances futures parce que leur champ de vision est plus large. Ils adoptent une vision écocentrique et non égocentrique, s'inspirant des indications fournies par leurs clients et leurs partenaires pour surveiller l'environnement à partir de nombreux points de vue. Ils appliquent en outre des techniques analytiques rigoureuses pour déchiffrer les informations recueillies.

*« Le plus grand challenge est de bâtir l'avenir tout en continuant à gérer le passé. C'est un peu comme d'essayer de réparer une maison avec des fuites partout tout en l'équipant de panneaux solaires flamboyants neufs. »*

**Rob Briggs**, DRH, Aviva Insurance, Royaume-Uni

**Figure 15**

*Une longueur d'avance : Les Porteurs de flambeau s'intéressent de très près aux technologies émergentes et parient gros sur celles-ci.*



## **Nos recommandations**

### *Cultivez vos facultés cognitives*

Il n'existe aucune technologie capable de prévoir l'avenir avec exactitude. L'analytique prédictive et cognitive permet cependant de déchiffrer en temps réel les données du marché et des partenaires, et d'établir des prévisions avec plus de confiance. Ces techniques vous permettent aussi de générer des scénarios de simulation et des évaluations des risques, et de vous préparer aux différents événements avant qu'ils ne se produisent.

### *Formez votre propre équipe de prévisions du futur*

Constituez une équipe spécialisée dans les prévisions, dotée de toutes les technologies et compétences nécessaires. Une enquête récente montre que les utilisateurs formés aux techniques de raisonnement probabilistes et habitués à reconnaître et éliminer les partis pris établissent de meilleures prévisions. Un travail en équipe améliore également les chances de prévisions exactes.<sup>10</sup> Une bonne idée est de sélectionner une personne de votre équipe qui sera spécialement chargée de se renseigner sur les nouvelles technologies et de réaliser une veille du marché.

### *Posez un regard écocentrique sur le monde*

Évaluez le calibre de toutes les entreprises de votre écosystème. Tirez-vous parti de tous leurs contacts, compétences et ressources ? Y a-t-il des maillons faibles ? Des lacunes en compétences ? Demandez-vous si votre écosystème possède le savoir-faire requis pour exploiter les nouvelles tendances et technologies et boostez sa compétitivité. Sinon, vers où vous tourner ? Le sort de votre entreprise repose sur les capacités collectives de son écosystème, notamment son aptitude à déchiffrer l'avenir et à s'y préparer.

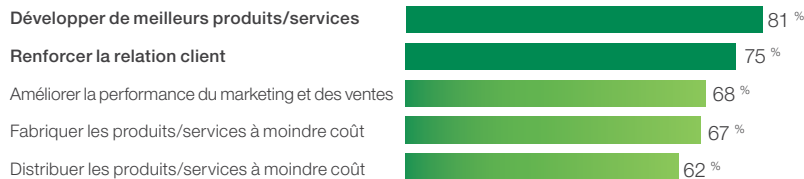


## Etre le premier, être le meilleur, ou disparaître

Le regard posé par les dirigeants sur l'avenir détermine leurs actions. La plupart d'entre eux voient en la technologie un moyen de créer de la valeur, même s'ils ne négligent pas son potentiel à réduire les coûts (voir la Figure 16). La majorité de nos répondants prévoient de réévaluer le portefeuille de produits et de services de leur entreprise, ainsi que son mode opératoire, en les réorientant en fonction de la technologie qu'ils considèrent comme la plus importante.

**Figure 16**

*Un facteur d'enrichissement : Pour les CxO, la technologie est avant tout un moyen de créer de la valeur et non de réduire les coûts.*



En outre, les quatre cinquièmes des CxO testent de nouveaux business models ou envisagent de le faire. Ce sont principalement les systèmes ouverts et les plateformes qui retiennent leur attention (voir la Figure 17).<sup>11</sup> Ces deux modèles sont particulièrement propices à la collaboration tant intersectorielle qu'au sein d'un secteur donné. Les deux se caractérisent par une grande flexibilité, essentielle pour affronter les changements externes soudains.

*« La technologie va faire changer nos modèles de gestion... les profits dans la chaîne de valeur vont se déplacer du produit vers une solution totale. »*

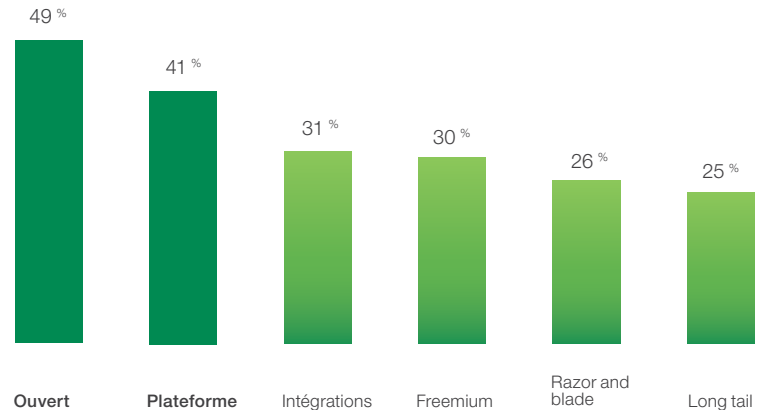
**Frans van Houten**, PDG, Royal Philips, Pays-Bas

*« Nous savons que les attentes des clients sont plus fortes, mais qu'est-ce qu'ils attendent au juste ? Nous ne le savons pas encore. Et ce n'est pas nous ni nos concurrents qui définissons ces attentes : elles sont déterminées en dehors de notre secteur d'activité, par Apple ou par Amazon. Ce sont eux nos vrais adversaires. »*

**Scott C. Campbell**, directeur exécutif et directeur marketing, Multiple Line, American National Insurance Company, Etats-Unis

**Figure 17**

*Le haut du palmarès des business models : Les systèmes ouverts et les plateformes arrivent en tête de liste chez les CxO.*



Ces deux choix tombent sous le sens, car la supériorité de la rentabilité du business model sur l'innovation produit est indéniable, chose que les nouveaux arrivants numériques ont démontré de façon éclatante.<sup>12</sup> Comme le fait observer le directeur marketing d'une société américaine de location de voitures : « Uber a un atout commercial qui envoie au tapis celui de tous les loueurs de voiture réunis. Et cet atout, c'est juste une application. »

Les CxO savent aussi que l'influence des envahisseurs numériques va bien au-delà des secteurs où la disruption a été la plus forte. Ils ne peuvent en ignorer l'impact, même si leurs propres entreprises ne se sont pas encore mesurées aux géants ou n'ont pas encore fait la douloureuse expérience des invasions de grignoteurs.

---

### Créez un laboratoire d'expérimentation

Cependant, les dirigeants restent en général prudents à l'idée d'introduire des changements majeurs. « Le plus délicat est de *bien choisir* le nouveau business model, » nous explique le directeur marketing d'une coopérative agricole française. « Lorsque vous testez un nouveau modèle, vous n'avez pas la possibilité d'apprendre des erreurs d'autrui, » ajoute le directeur marketing d'un organisme polonais de services financiers.

Un investissement trop important ou trop précoce, ou la cannibalisation des flux de revenus existants sont aussi des risques qui sont évoqués régulièrement. « Le plus gros obstacle est la rentabilité. Le modèle va-t-il être rentable et la pénétration du marché sera-t-elle suffisante ? » met en garde le directeur financier d'une société allemande de sciences de la vie.

Les autres CxO font observer à quel point il est difficile de tester de nouveaux modèles dans la structure existante de l'entreprise. « Il faut y croire et persévérer pour expérimenter, » affirme le directeur informatique d'un conglomérat indien. Mais les grandes entreprises ciblent souvent les gains rapides. Et même si le court terme ne pose pas problème, il reste à lutter contre l'inertie organisationnelle.

Tous ces enjeux justifient l'inquiétude qui les entoure. Ils passent cependant à côté d'un argument majeur : pour créer un nouveau business model réussi, il est nécessaire d'expérimenter *en-dehors* du cadre habituel de l'entreprise. Il est nécessaire de développer et de tester de nombreuses idées différentes, de soutenir les plus prometteuses et de ne les mettre en œuvre que lorsque la certitude de leur capacité à fonctionner dans le monde réel est acquise.

---

*« Nous n'avons aucune règle, aucun exemple antérieur sur lesquels nous appuyer pour tester notre activité et notre modèle de gestion. Nous avons l'impression d'opérer en périphérie du marché. »*

**Debra Hall**, Directrice, Rose & Thorne, Nouvelle-Zélande

---

*« Nous vivons à une époque où la créativité individuelle et l'innovation continue sont essentielles. Nous devons penser en termes de < retour sur l'inspiration >. »*

**Natascia Radice**, directrice marketing, TEDxDubai, Émirats arabes unis

---

### **Explorez les frontières éloignées**

Beaucoup de CxO semblent limiter inutilement les possibilités. Certains souhaitent gravir les échelons de la chaîne de valeur. Mais ils sont peu nombreux à envisager le parcours inverse, alors même que redescendre dans la chaîne de valeur ouvre de nouvelles opportunités. Voici un exemple : confronté à des problèmes d'approvisionnement, le fabricant de sauce tomate Morning Star a pris l'initiative de planter et récolter lui-même ses tomates. Il a du coup réussi à élargir la gamme de ses produits en cultivant des variétés de tomates aux saveurs différentes.<sup>13</sup>

La descente dans la chaîne de valeur est aussi un stratagème pour se défendre des grignoteurs, qui débudent en général tout en bas de l'échelle en ciblant les marchés du bas de gamme. Airbnb en est l'exemple par excellence : il a commencé par cibler des voyageurs à très faible budget prêts à dormir par terre dans le salon de leur hôte, mais il possède désormais 29 châteaux à son catalogue.<sup>14</sup> Un bon contrôle des échelons inférieurs de la chaîne de valeur permet de boucher les interstices par lesquels les intrus numériques peuvent se faufiler.

Et pourtant, seul un petit nombre de CxO semble avoir adopté ce raisonnement et prévoit de courtiser une base de clients entièrement nouvelle ou de faire irruption dans un nouveau secteur d'activité. Dans leur grande majorité, ils n'ont apparemment aucune intention de tenter « d'ubériser » les Ubers.

### Les Porteurs de flambeau foncent en tête

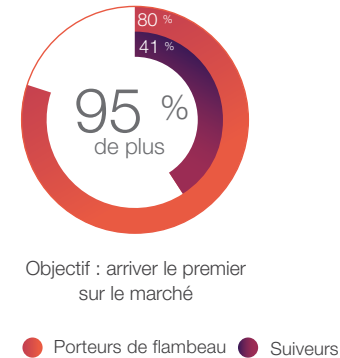
Une fois encore, les stratégies des Porteurs de flambeau et des Suiveurs font apparaître des différences de taille. Première constatation, les Porteurs de flambeau ont davantage progressé dans l'élaboration de business models plus performants : 38 % utilisent déjà des business models ouverts et 27% des plateformes, contre 29 % et 20 % chez les Suiveurs, respectivement. De plus, lorsqu'ils lancent de nouveaux business models ou de nouvelles offres, les Porteurs de flambeau sont poussés par une volonté bien plus nette d'arriver les premiers sur le marché (voir la Figure 18).

Alors, pourquoi ce désir profondément enraciné d'être le premier à agir ? La technologie évolue à une cadence de plus en plus rapide. La loi de Moore, selon laquelle les « capacités » de la technologie sont multipliées par deux tous les deux ans, vient d'ailleurs d'être reconfirmée.<sup>15</sup> Les CxO des Porteurs de flambeau sont visiblement conscients des implications. Tous ou presque savent qu'arriver en deuxième ou troisième position sur le marché est un luxe qu'ils ne peuvent pas s'offrir. Grâce à leur vision à 360 degrés, ils se sentent aussi plus sûrs que les Suiveurs face aux risques à prendre en tant que pionniers.

Etre le premier, toutefois, ne suffit pas. L'histoire montre que de nombreux innovateurs se sont retrouvés lâchés en cours de route parce qu'ils n'avaient pas su préserver leur atout distinctif. Aujourd'hui, qui se souvient de SaeHan et de son MPMan, le premier lecteur MP3 à large diffusion, lancé dès 1997 ?<sup>16</sup> Dans l'économie numérique, il est plus important que jamais d'être et de rester l'un des meilleurs.

**Figure 18**

**La rage de vaincre : la plupart des Porteurs de flambeau veulent être des pionniers du marché.**

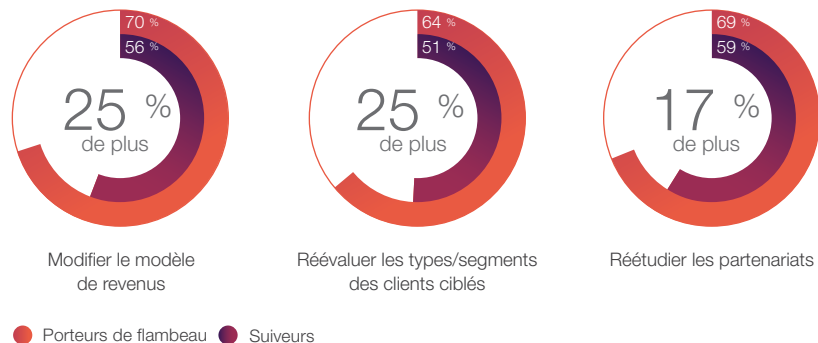


Les Porteurs de flambeau de notre étude ont bien assimilé cette notion. Leurs objectifs : faire porter tous leurs efforts sur le ciblage de nouveaux segments de clients et le développement de nouveaux modèles de revenus. Ils ont en effet compris que contrôler l'accès au client, c'est gagner la bataille. Plus que les autres, ils prévoient aussi de booster le potentiel des facteurs de changement, tels que les systèmes d'apprentissage, et veulent renforcer les réseaux qu'ils ont formés (voir la Figure 19).

En d'autres termes, l'objectif premier des Porteurs de flambeau est de satisfaire leurs clients les plus avisés : ceux qui exigent ce qui se fait de mieux. Ils recherchent également des alliances pour pouvoir répondre aux attentes de ces clients. Les Suiveurs, en revanche, partent d'un point de vue plus égocentrique : ils prennent en compte les événements en interne et cherchent à optimiser l'efficacité des ressources déjà en place.

**Figure 19**

*Une orientation tournée vers l'extérieur : Les Porteurs de flambeau se focalisent sur les objectifs qui leur sont le plus favorables.*



---

## **Nos recommandations**

### *Explorez des territoires inconnus*

Si vous vous focalisez sur vos points forts et surveillez les actions de vos concurrents immédiats, vous allez continuer à faire les *mêmes* choses, avec quelques améliorations. Ecoutez vos clients et les autres membres de votre écosystème, et collaborez activement avec eux. Privilégiez la construction de réseaux élargis et observez les choix des entreprises dans les secteurs sans rapport avec le vôtre pour renouveler votre vision.

### *Prenez du recul pour tester les meilleures idées*

Créez un centre d'innovation en dehors de votre structure organisationnelle et consacrez-le à l'incubation de nouvelles offres et au pilotage de nouveaux business models. Donnez-lui la latitude nécessaire pour expérimenter comme il se doit, avec suffisamment de temps et de ressources. Testez les prototypes les plus prometteurs sur un groupe précis de clients passionnés et avertis. Ils vous fourniront bien plus d'indications qu'une masse de consommateurs sans expérience. Ne conservez que les options exceptionnelles, et éliminez les autres sans pitié. Etre bon ne suffit pas pour réussir dans un environnement numérique transparent.

### *Créez puis agissez instantanément*

Lorsque vous avez décidé de lancer un nouveau business model, un nouveau produit ou un nouveau service, agissez vite et soyez prêt à parier gros. Il est difficile à un pionnier du marché de triompher alors même que la technologie progresse à toute allure, si vite qu'elle peut rendre obsolètes même des innovations récentes. Vous devez vous emparer du marché avant les autres. Et c'est à ce stade qu'il est vital de disposer de ressources. Si vous avez une image de marque solide, suffisamment de capitaux, et êtes prêt à mettre en œuvre tous vos talents technologiques et commerciaux, vous aurez plus de chances de réussir.

---

*« Je veux tout simplifier, pour que nous ayons moins de paris à faire et puissions prendre des décisions plus vite. »*

**Anders Thulin**, Head of Group Function Business Excellence  
Common Functions and CIO, Ericsson Group, Sweden

---

## Vision, évolutivité, vélocité

L'espace de la concurrence est en proie à des bouleversements colossaux, alors que de nouveaux rivaux issus de secteurs d'activité adjacents et les arrivistes numériques viennent défier ensemble les acteurs établis. Ces agresseurs exploitent le cloud computing, les solutions mobiles et d'autres technologies pour enjamber les frontières sectorielles, développer des modèles de gestion totalement différents et couper l'herbe sous les pieds aux fournisseurs déjà en place. Ils « font exploser le marché », pour reprendre la formule du directeur financier d'une banque française.

Les géants numériques disposent d'une puissance phénoménale, mais ont au moins le mérite de constituer une menace bien visible. Les nouveaux venus issus de secteurs autrefois cloisonnés et les grignoteurs sont beaucoup plus difficiles à repérer. Le plus grand danger vient du « disrupteur dont nous ignorons tout, » met en garde le directeur financier d'un assureur belge. Certains de ces grignoteurs connaissent une croissance très rapide. Les 50 entreprises figurant dans le palmarès CNBC des start-ups les plus disruptives au monde ont levé ensemble plus de USD\$22 milliards de fonds propres, somme plus que suffisante pour permettre à un petit débutant de se transformer en grande star.<sup>17</sup>

De nombreuses entreprises traditionnelles peinent à endiguer l'afflux des nouveaux arrivants. Mais les Porteurs de flambeau de notre étude sont mieux placés que les autres car ils ont assimilé trois impératifs :

- *Vision* : Les Porteurs de flambeau voient plus loin et sont plus téméraires lorsqu'il s'agit d'explorer des opportunités dans des secteurs d'activité connexes. Ils définissent l'espace dans lequel ils veulent être présents, tout en laissant autant que possible, la porte ouverte à d'autres options. Ils savent aussi qu'ils sont en compétition dans le cadre plus large d'un écosystème d'entités interdépendantes, d'où un impact potentiel plus fort sur le marché.



- 
- *Évolutivité* : Les Porteurs de flambeau s'enhardissent davantage à investir dans les technologies émergentes à haut risque, mais aussi à haute rentabilité. Ils sont aussi plus sensibilisés à la nécessité de préserver leur atout concurrentiel et à faire évoluer leur savoir-faire. Ils soutiennent à fond leurs meilleures idées, car ils savent que seule une petite poignée d'entreprises se taillera la part du lion de ce marché.
  - *Vélocité* : Les Porteurs de flambeau sont plus agiles, plus enclins à expérimenter et hésitent moins à prendre les devants. Lorsqu'ils ont développé un nouveau produit, un nouveau service ou un nouveau business model, ils accélèrent sa mise en oeuvre car ils savent que la technologie évolue à toute allure et qu'il est crucial de dominer le marché sans laisser de chance à leurs concurrents.

En résumé, ils sont mieux armés contre tous les types d'offensives. Ils sont aussi mieux positionnés pour retourner la situation et envahir les envahisseurs.

## Les Porteurs de flambeau : quels enseignements pour vous ?

Hauts dirigeants :

5 247

Secteurs d'activité :

21

Pays :

>70

## Mode de déroulement de notre enquête

Entre janvier et juin 2015, nous avons interrogé 5 247 hauts dirigeants dans 21 secteurs différents et plus de 70 pays. Notre échantillon se décompose comme suit : 818 PDG, 643 directeurs financiers, 601 directeurs des ressources humaines, 1 805 directeurs informatiques, 723 directeurs marketings et 657 directeurs de l'exploitation. Nous avons appliqué un processus de pondération avec équilibrage d'échantillon bidimensionnel pour corriger les erreurs d'échantillonnage excessif provenant des différences dans le nombre des répondants dans un rôle ou une région. Nous avons également fait appel à différentes techniques, notamment les statistiques descriptives et les méthodologies multivariées pour analyser les réponses.

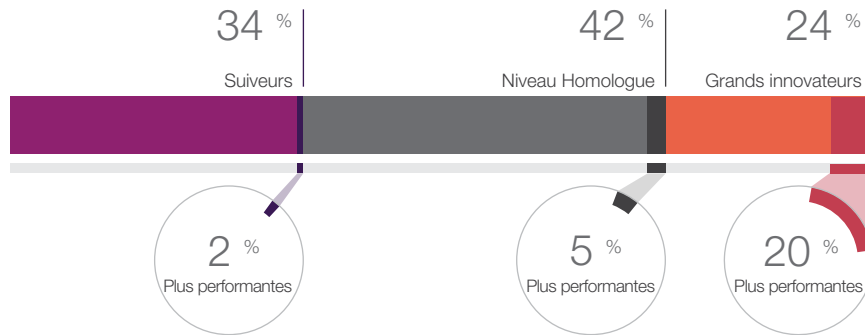
Dans le cadre de notre analyse, nous souhaitons identifier les caractéristiques distinctives des entreprises réussissant le mieux. Nous avons donc demandé à tous nos répondants de classer la position de leur entreprise dans leur secteur d'activité en fonction de deux dimensions : d'une part, perception du marché de leur capacité à innover ; d'autre part, performances financières, mesurées en termes de croissance du chiffre d'affaires et de rentabilité (ou de croissance budgétaire et d'efficacité pour les entreprises du secteur public).

Nous avons placé les entreprises classées aux positions 1 à 3 dans la première catégorie (Suiveurs), celles classées en position 4 comme Homologues et celles classées en position 5 comme Grands innovateurs. Concernant les résultats financiers, notre évaluation est la suivante : entreprises classées aux positions 1 à 3 dans la seconde catégorie : résultats financiers insuffisants ; entreprises classées en position 4 : homologues ; entreprises classées en position 5 : résultats financiers exceptionnels. Nous avons effectué une validation croisée des réponses à notre second critère en les comparant avec deux mesures financières objectives : le CAGR (taux croissance annuel moyen) et les bénéfices avant impôts entre 2009 et 2014.

Notre analyse a mis en évidence un petit groupe d'entreprises bénéficiant d'une réputation solide sur le marché et faisant état de résultats financiers brillants : ce sont les Porteurs de flambeau de notre étude (voir la Figure 20). Nous avons comparé cette élite avec les Suiveurs, qui réussissent en général beaucoup moins bien sur le plan financier, pour comprendre le secret de l'efficacité des Porteurs de flambeau.

**Figure 20**

*Le palmarès des élites : Les Porteurs de flambeau ont une solide réputation et un excellent historique financier.*



## \* Porteurs de flambeau

100 %

sont de Grands innovateurs

20 %

des Grands innovateurs sont des Champions

5 %

de la population totale sont des Porteurs de flambeau

**Pour plus d'informations**

Pour plus d'informations sur cette étude de l'IBM Institute for Business Value, veuillez nous contacter à l'adresse email [guillaume.ferrand@fr.ibm.com](mailto:guillaume.ferrand@fr.ibm.com). Suivez @IBMIBV sur Twitter. Pour obtenir le catalogue complet de nos publications ou vous abonner à notre bulletin mensuel, visitez le site suivant : **ibm.com/iibv**

Accédez aux rapports de synthèse de l'IBM Institute for Business Value sur votre téléphone ou votre tablette en téléchargeant l'application gratuite « IBM IBV » pour iOS ou Android dans notre magasin d'applications.

**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.

---

## Notes et références

- 1 Christensen, Clayton. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press, Boston, 1997
- 2 McDonnell, Tim. « Monsanto Is Using Big Data to Take Over the World. » *Mother Jones*. 19 novembre 2014
- 3 Jayakumar, Amrita. « Lockheed Martin's latest health partnership is very personal. » *The Washington Post*. 13 janvier 2015
- 4 « The Customer-activated Enterprise. » IBM Institute for Business Value. Octobre 2013
- 5 Johansen, Bob et Karl Ronn. *The Reciprocity Advantage: A New Way to Partner for Innovation and Growth*. Berrett-Koehler Publishers, Octobre 2014
- 6 Kuhn, Thomas, S. *The Structure of Scientific Revolutions*. Seconde édition étendue, The University of Chicago Press, Chicago, 1970 (1962)
- 7 « The Customer-activated Enterprise. » IBM Institute for Business Value. Octobre 2013
- 8 Peterson, Steve, Mark Bedeman and Daria Godunova. « Shifting transport paradigms: Understanding the implications of 3D printing on the global transportation industry. » IBM Institute for Business Value. Septembre 2014
- 9 Lohr, Steve. « Searching Big Data for 'Digital Smoke Signals.' » *The New York Times*. 7 août 2013, [http://www.nytimes.com/2013/08/08/technology/development-groups-tap-big-data-to-direct-humanitarian-aid.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2013/08/08/technology/development-groups-tap-big-data-to-direct-humanitarian-aid.html?_r=0)
- 10 Mellers, Barbara et al. « The Psychology of Intelligence Analysis: Drivers of Prediction Accuracy in World Politics. » *Journal of Experimental Psychology: Applied*. 2015. Vol. 21, No. 1, pp. 1–14, <http://www.apa.org/pubs/journals/releases/xap-0000040.pdf>

- 11 Les modèles de gestion ouverts impliquent systématiquement une collaboration avec des agents externes pour trouver de nouvelles méthodes de création et de réalisation de valeur. Les modèles de plateforme consistent à créer un forum sur lequel les acheteurs et les vendeurs peuvent interagir directement, et à percevoir une commission sur chaque transaction.
- 12 Gassman, Oliver. « The danger in missing the innovation moment. » *ft.com*. 7 septembre 2014, <http://www.ft.com/cms/s/2/b2ef363c-31c4-11e4-b377-00144feabdc0.html#axzz3WjhAmVp0>
- 13 Staats, Bradley et David M. Upton. « It's OK to Move Down (Yes, Down) the Value Chain. » *HBR*. Juin 2015, <https://hbr.org/2015/06/its-ok-to-move-down-yes-down-the-value-chain>
- 14 Scola, Alex. « 29 baller castles you can rent on Airbnb. » *Matador Network*. 27 mars 2014, <http://matadornetwork.com/trips/29-baller-castles-can-rent-airbnb/>
- 15 Gibbs, Samuel. « Moore's law wins: new chips have circuits 10,000 times thinner than hairs. » *The Guardian*. 9 juillet 2015, <http://www.theguardian.com/technology/2015/jul/09/moores-law-new-chips-ibm-7nm>
- 16 « MP3 players past to present. » *The Entertainment Buzz*. 13 janvier 2015, <http://ebuzz.ie/blog/mp3-players-past-to-present/>
- 17 Ioannou, Lori. « 50 disruptive start-ups revolutionizing business – and the world. » *CNBC*. 12 mai 2015, <http://www.cnbc.com/2015/05/12/the-2015-cnbc-disruptor-50-list.html>

---

**Compagnie IBM France**

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

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

**ibm.com/fr**

IBM, le logo IBM, ibm.com et IBM Watson sont des marques d'International Business Machines Corp., déposées dans de nombreuses juridictions dans le monde. Les autres noms de produits et de services peuvent être des marques d'IBM ou d'autres sociétés. 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](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

Le présent document contient des informations qui étaient en vigueur et valides à la date de la première publication et qui peuvent être modifiées par IBM à tout moment. Toutes les offres mentionnées ne sont pas distribuées dans tous les pays où IBM exerce son activité.

Les informations du présent document sont fournies « en l'état » et sans garantie explicite ou implicite d'aucune sorte. IBM décline notamment toute responsabilité relative à ces informations en cas de contrefaçon ainsi qu'en cas de défaut d'aptitude à l'exécution d'un travail donné. Les produits IBM sont garantis conformément aux dispositions des contrats au titre desquels ils sont fournis.

Ce rapport est fourni uniquement à titre d'information générale. Il ne doit pas se substituer à une étude détaillée ou à un avis professionnel. IBM décline toute responsabilité en cas de perte de quelque nature que ce soit subie par une organisation ou un individu s'appuyant sur cette publication.

Les données utilisées dans ce rapport peuvent provenir de sources tierces. IBM ne pratique pas de vérification, de validation ou d'audit indépendant de ces données. Les résultats de ces données sont fournis « en l'état » et IBM ne fournit aucune représentation ou garantie, implicite ou explicite.

© Copyright IBM Corporation 2015

