



# *Le Nouveau visage du Dirigeant d'entreprise*

*Tirer parti  
de la complexité*

Ce document est une synthèse de l'étude « IBM Global CEO Study : Tirer parti de la complexité »

## Introduction

Dans le contexte économique actuel, caractérisé par une accélération des changements, les dirigeants d'entreprise font face à un fort accroissement de la complexité. Nous avons interrogé 1541 dirigeants et hauts responsables des secteurs public et privé à travers le monde dont près de 150 en France.<sup>1</sup> Ces entretiens apportent un précieux éclairage sur les stratégies et les plans d'action des dirigeants.

Dans les trois précédentes études « IBM Global CEO Study », les dirigeants avaient à chaque fois identifié, le changement comme le défi numéro un. Dans l'édition de 2010, c'est la complexité qui vient en tête des préoccupations. Les dirigeants doivent faire face à un environnement de plus en plus volatile, incertain et complexe. Nombre d'entre eux estiment que les changements à la marge ne suffiront plus.

Nous avons conduit des analyses statistiques et financières approfondies permettant d'apporter un éclairage complémentaire aux réponses des dirigeants. Les organisations qui ont réalisé de bonnes performances aussi bien en période de crise qu'en période stable – les « sur-performeurs » – ont une approche de la complexité différente. L'illustration n°1 montre qu'ils figurent parmi les « meilleurs 50 % » tant sur le long terme (de 2003 à 2008) que sur le court terme (de 2008 à 2009).

Les « sur-performeurs » mettent en œuvre des approches inédites pour saisir de nouvelles opportunités, dépasser les obstacles et relever le défi de la croissance. Quatre grands thèmes ressortent de nos entretiens :

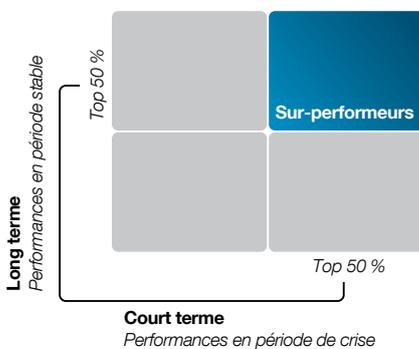
**La grande majorité des dirigeants prévoit un niveau de complexité encore plus élevé à l'avenir, et plus de 50% d'entre eux ne sentent pas leur organisation prête à y faire face.** Il existe cependant un écart considérable entre l'échantillon complet et les « sur-performeurs », qui ont su transformer une complexité croissante en avantage économique au cours des cinq dernières années.

**Les dirigeants considèrent la créativité comme la qualité de leadership numéro un.** Ils encouragent l'expérimentation au sein de leurs organisations. Pour mener à bien leur stratégie, ils prévoient de modifier en profondeur leur modèle économique, prendre plus de risques calculés et rester innovants dans leur façon de diriger et de communiquer.

Figure 1

### Matrice d'analyse des performances

Les « sur-performeurs » représentent différents secteurs et toutes les régions du monde.



**Les organisations les plus performantes font largement participer leurs clients à la création de nouveaux produits et services, et les intègrent dans leurs processus métiers.** Elles adoptent de nouveaux canaux pour échanger avec eux et rester à leur écoute. Elles tirent davantage profit des données disponibles pour répondre à leur priorité numéro 1 : développer encore davantage l'intimité client.

**Les dirigeants les plus performants gèrent la complexité pour le bénéfice de leur organisation, de leurs clients et de leurs partenaires.**

Ils le font de 2 principales façons :

- D'une part, ils simplifient les modes opératoires ainsi que les produits et services qu'ils délivrent.
- D'autre part, ils accroissent la dextérité opérationnelle de leur organisation en changeant les modes de fonctionnement, d'approvisionnement en ressources et de pénétration des marchés sur les différents continents.

Les « sur-performeurs » comptent générer 20 % de plus de chiffre d'affaires à partir de nouvelles sources par rapport aux autres organisations.

## Un monde radicalement différent

L'interconnexion croissante des économies, des entreprises, des sociétés et des administrations a ouvert un éventail d'opportunités sans précédent. Mais cette interconnexion accrue a aussi engendré des interdépendances fortes - et trop souvent ignorées. Les dirigeants s'accordent à dire que le nouvel environnement économique est structurellement plus volatile, beaucoup plus incertain, et de plus en plus complexe. Il est intéressant de noter que l'idée que chacun se fait de l'intensité et de l'impact de ces bouleversements, diffère selon sa performance.

Dans un monde où économies et sociétés sont étroitement imbriquées, il est important de comprendre les fortes disparités géographiques. Les entreprises sont d'autant plus confrontées à ces spécificités qu'elles opèrent dans un contexte de plus en plus international.

Un nombre surprenant de dirigeants déclare ne pas se sentir préparé à faire face à ce monde radicalement différent. Alors que 79 % d'entre eux prévoient un accroissement significatif du niveau de complexité dans les cinq années à venir, ils ne sont que 49 % à déclarer savoir comment y répondre. Les dirigeants sont ainsi confrontés à un « complexity gap » (écart entre la complexité prévue par les dirigeants et la perception de leur capacité à y faire face) qui représente un défi sans précédent par rapport à tout ce que nous avons observé en huit ans, depuis que nous conduisons ce type d'étude.

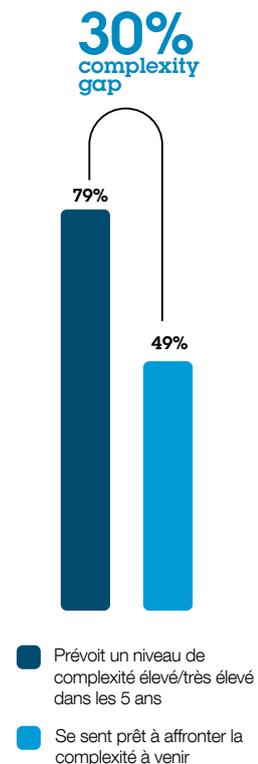
*“Le degré de complexité que notre entreprise devra affronter dans les cinq prochaines années est totalement hors normes. Il est de 100 sur notre échelle de 1 à 5...”*

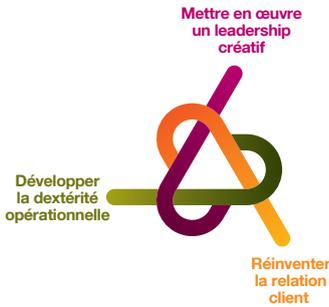
**Edward Lonergan**, President and CEO, Diversey, Inc.

Figure 2

### Le complexity gap

Près de huit dirigeants sur dix prévoient un accroissement considérable de la complexité, mais moins de la moitié se sentent prêts à y faire face.





### Saisir les opportunités

Pourtant, certaines organisations ont réalisé de bonnes performances, y compris pendant la crise économique – et leurs dirigeants se sentent beaucoup mieux préparés à affronter la complexité à venir. Quel est donc le secret de ces « sur-performeurs » ? Notre analyse révèle que les dirigeants qui tirent parti de la complexité mettent en œuvre un leadership créatif, réinventent la relation client et développent la dextérité opérationnelle de leur organisation.

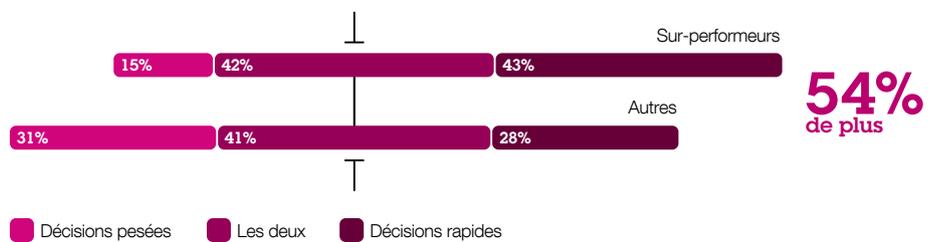
## Mettre en œuvre un leadership créatif

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

Les « sur-performeurs » sont particulièrement à l'aise avec l'incertitude : ils sont 16 % de plus que les autres à mettre en œuvre des processus de planification stratégique itératifs, au lieu de processus de planification annuels formels et 54 % de plus à privilégier les décisions rapides. Et ils s'appuient moins que les autres sur les styles de management traditionnels fondés sur les relations hiérarchiques : 58 % préfèrent la persuasion et l'influence, contre seulement 17 % adeptes de l'autorité.

Figure 3

**Style de décisions**  
Les « sur-performeurs » privilégient les décisions rapides, malgré le climat d'incertitude.



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

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

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

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

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

**Tony Tyler**, CEO, Cathay Pacific Airways

## Réinventer la relation client

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

Les « sur-performeurs » sont particulièrement déterminés à mettre en avant le client et à le positionner au centre de leur stratégie. Pour 95 % d'entre eux (14 % de plus que les autres), « se rapprocher du client » est la priorité numéro un. **Ceci pourrait sembler être un écart minime, cependant, comme tout athlète olympique le sait, la plus petite différence revêt toute son importance lors de la conquête de la médaille d'or.** Les dirigeants davantage orientés client sont 29 % de plus que les autres à estimer que l'explosion de l'information entraînera des changements majeurs. Ils sont 18 % de plus à exploiter les connaissances et l'« intelligence » tirée de l'analyse prédictive des données pour mettre en œuvre leur stratégie.

*Comment comptez-vous vous y prendre pour renforcer l'intérêt et la fidélité de vos clients, et générer de nouvelles attentes de leur part ainsi que de nouvelles sources de revenus ?*

*Comment allez-vous impliquer les clients plus directement et plus efficacement dans le développement des produits et des services ?*

*La masse des données disponibles vous permet-elle d'acquérir une « intelligence » client ? Êtes-vous en mesure de comprendre ces informations et de les exploiter pour agir ?*

Figure 4

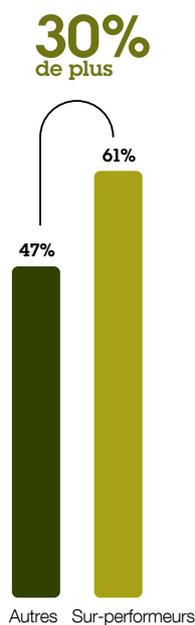
**Il est primordial de se rapprocher des clients.**

Les « sur-performeurs » sont encore plus déterminés que les autres à se rapprocher des clients.



Figure 5

**La majorité des « sur-performeurs » comptent simplifier leurs opérations.** Moins de la moitié des autres déclarent miser sur la simplification pour mieux gérer la complexité..



## Développer la dextérité opérationnelle

Les dirigeants déploient de multiples approches pour maîtriser la complexité croissante de l'environnement. Ils repensent leurs stratégies opérationnelles pour gagner en rapidité et en flexibilité. Ils intègrent cette complexité dans leur réflexion afin de simplifier leurs produits et services ainsi que leurs relations clients. Ils sont très attentifs aux possibilités d'optimisation offertes par la mondialisation tout en répondant aux besoins locaux.

Les « sur-performeurs » se distinguent à nouveau. Ils sont 30 % de plus que les autres à miser sur la simplification. Ils sont également plus enclins à réduire la part des coûts fixes et à développer la part des coûts variables pour renforcer leur capacité d'adaptation.

*Comment pourriez-vous simplifier les processus et développer la flexibilité nécessaire pour agir rapidement ?*

*Comment votre organisation pourrait-elle tirer parti d'une intégration encore plus forte de la complexité pour apporter davantage de valeur ajoutée aux clients ou citoyens ?*

*Comment allez-vous intégrer et analyser l'information pour, au moment opportun, accroître votre « intelligence » client, prendre des décisions rapides et permettre à tout moment des adaptations de trajectoire ?*

*Votre organisation est-elle suffisamment flexible en termes de coûts et d'actifs ? Avez-vous défini une stratégie de partenariats pour opérer sur vos marchés cibles ?*

## Comment tirer parti de la complexité

Pour les dirigeants et leur organisation, le choix n'est pas d'éviter ou non la complexité, mais de savoir comment y faire face. Vont-ils laisser la complexité étouffer leur réactivité, submerger leurs collaborateurs et leurs clients et menacer leur rentabilité ? Ou ont-ils mis en œuvre un leadership créatif, ont-ils réinventé une relation client et développé une dextérité opérationnelle qui leur permettent de transformer cette complexité en véritable atout ?

Les enseignements tirés de l'analyse de nos 1541 entretiens débouchent sur trois grands axes de recommandations pour les dirigeants et leurs équipes :

| Mettre en œuvre un leadership créatif   | Réinventer la relation client   | Développer la dextérité opérationnelle  |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Décider vite malgré l'incertitude</li> <li>• Bousculer les business model existants</li> <li>• Dépasser les méthodes de managements traditionnelles</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer encore davantage l'intimité client</li> <li>• Favoriser une communication dans les deux sens pour rester en phase avec vos clients</li> <li>• Tirer profit de l'explosion de l'information</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer la complexité tout en simplifiant chaque fois que possible notamment en termes d'opérations</li> <li>• Favoriser des comportements agiles et souples</li> <li>• Etre « glocal »</li> </ul> |

---

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

---

**Juan Ramon Alaix**, Président, Pfizer

---

Nous invitons les dirigeants à s'appuyer sur cette dernière étude « IBM Global CEO Study » pour susciter la réflexion sur la façon de surmonter les écueils de la complexité et d'activer les leviers de la réussite. Nous sommes prêts à vous accompagner pour explorer les multiples approches qui pourront vous aider à tirer parti de la complexité.

## Pour en savoir plus

Pour plus d'information sur cette étude, veuillez contacter l'un des responsables IBM ci-dessous. Vous pouvez aussi vous rendre sur le site [ibm.com/ceostudy2010/fr](http://ibm.com/ceostudy2010/fr) ou envoyer un email à l'IBM Institute for Business Value ([iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com)).

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



## Méthodologie de l'étude

Entre septembre 2009 et janvier 2010, nous avons rencontré 1541 PDG, directeurs généraux et hauts responsables des secteurs public et privé représentant des organisations et des entreprises de toutes tailles dans 60 pays et 33 secteurs d'activité dont près de 150 en France : ceci afin de mieux comprendre leurs problématiques et leurs objectifs. Les réponses obtenues dans chaque région ont été évaluées sur la base du produit intérieur brut (PIB) régional réel de 2008.<sup>2</sup>

Nous avons également analysé les différences entre les « sur-performeurs » et les autres organisations sur le plan économique à partir de leurs performances sur le court et long terme, quand ces données étaient disponibles. Nous nous sommes basés sur la croissance annuelle de la marge d'exploitation sur 4 ans de 2003 à 2008 pour mesurer les performances à long terme, et sur la croissance de la marge d'exploitation sur 1 an de 2008 à 2009 pour mesurer les performances à court terme. Cette approche nous a permis d'identifier les organisations « sur-performantes », qui ont réussi à améliorer leur marge d'exploitation à la fois sur le long terme et sur le court terme.

## IBM Global Business Services Strategy & Change

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

## L'IBM Institute for Business Value

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

© Copyright IBM Corporation 2010

Compagnie IBM France  
17 AVENUE DE L'EUROPE  
92275 BOIS COLOMBES CEDEX

Imprimé en France  
Mai 2010  
Tous droits réservés

IBM, le logo IBM et [ibm.com](http://ibm.com) sont des marques d'International Business Machines Corporation aux États-Unis et dans d'autres pays. Les symboles ® ou ™ attachés à la première occurrence de ces marques et d'autres marques IBM indiquent des marques détenues aux États-Unis par IBM au moment de la publication de ces informations. Ces marques peuvent également être déposées dans d'autres pays. La liste des marques IBM est disponible sur Internet sous la rubrique "Copyright and trademark information", à l'adresse [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

Les autres noms de société, de produit et de service peuvent appartenir à des tiers.

Le fait que des produits ou des services IBM soient mentionnés dans le présent document ne signifie pas qu'IBM ait l'intention de les commercialiser dans tous les pays où elle exerce une activité.

### Notes et sources

- 1 Pour faciliter la lecture, nous qualifierons ici de « dirigeants » l'ensemble de ces personnes.
- 2 FMI, Base de données des Perspectives de l'économie mondiale, « PIB réel régional 2008 », octobre 2009. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/02/weodata/index.aspx>.