



# *Tirer parti de la complexité*

*Enseignements  
de l'étude  
« IBM Global CEO Study »*

## Introduction

Comment les dirigeants d'entreprises réagissent-ils à un contexte concurrentiel et économique inédit jusqu'ici ? Pour connaître leur point de vue, nous avons interrogé 1 541 dirigeants et hauts responsables des secteurs public et privé à travers le monde, notamment 124 participants du secteur des produits de grande consommation, dans 26 pays.<sup>1</sup> Ces entretiens apportent un précieux éclairage sur les stratégies et les plans d'actions 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 volatil, 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 50 % meilleurs tant sur le long terme (de 2003 à 2008) que sur le court terme (de 2008 à 2009).

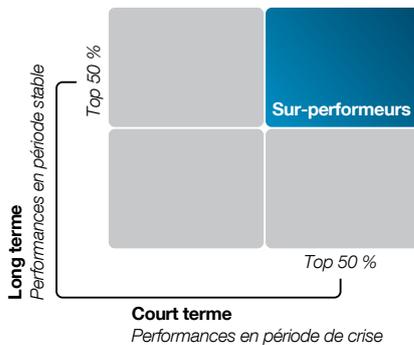
Les « sur-performeurs » mettent en œuvre des approches inédites pour saisir de nouvelles opportunités, dépasser les obstacles et relever le défi de la croissance. Quatre grands thèmes ressortent de nos entretiens :

**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.

**Figure 1**

### Matrice d'analyse des performances

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



#### Remarque :

Les performances à court terme sont basées sur la croissance de la marge d'exploitation sur un an. Les performances à long terme sont basées sur la croissance annuelle de la marge d'exploitation sur quatre ans.

### 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 leurs stratégies, 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.

### Les organisations les plus performantes dans le secteur des produits de grande consommation font largement participer leurs clients à la création de nouveaux produits et services.

Elles les intègrent dans leurs processus métier et cherchent à obtenir davantage d'enseignements utiles des volumes d'informations disponibles. Leur priorité numéro un est de développer encore davantage l'intimité client. Les entreprises les plus innovantes explorent de manière extrêmement déterminée de nouveaux canaux pour échanger avec de nouveaux clients et rester à leur écoute.

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

Ils le font d'une part en simplifiant les modes opératoires ainsi que les produits qu'ils délivrent, et en gagnant en dextérité opérationnelle à changer les modes de fonctionnement, d'approvisionnement en ressources et à pénétrer les 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 volatil, beaucoup plus incertain, et de plus en plus complexe. Il est intéressant de noter que l'idée que chacun se fait de l'intensité de l'impact de ces bouleversements diffère selon sa performance.

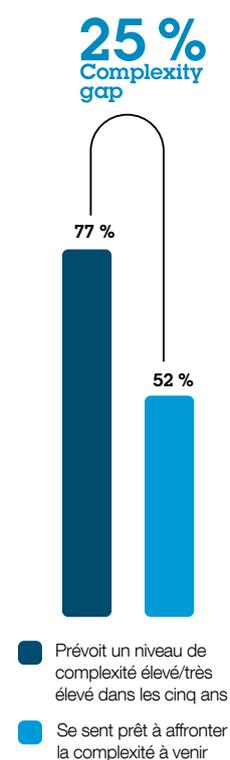
Dans un monde où économies et sociétés sont étroitement imbriquées, il est important de comprendre les fortes disparités géographiques. Les entreprises sont d'autant plus confrontées à ces spécificités qu'elles opèrent dans un contexte de plus en plus international.

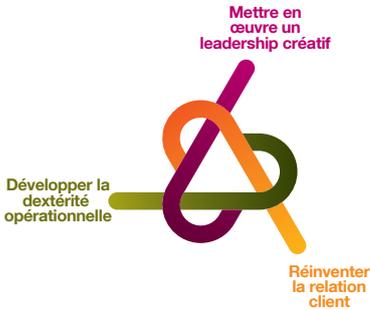
Un nombre surprenant de dirigeants déclarent ne pas se sentir préparés à faire face à ce monde radicalement différent. Alors que 77 % d'entre eux prévoient un accroissement significatif du niveau de complexité dans les cinq années à venir, ils ne sont que 52 % à déclarer savoir comment y répondre. Les dirigeants du secteur des produits de grande consommation 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.

Figure 2

#### Le complexity gap

Les dirigeants du secteur des produits de grande consommation prévoient un accroissement considérable de la complexité, mais sans se sentir 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

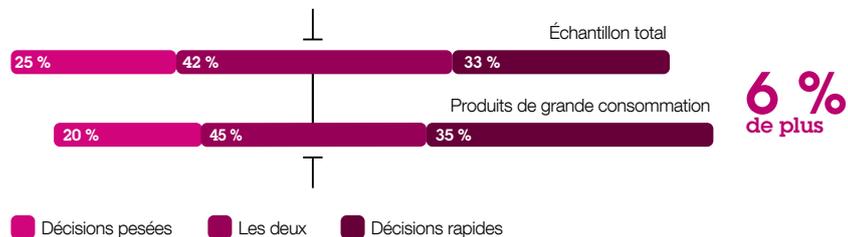
Dans un monde incertain et volatil, les dirigeants réalisent que la créativité est la première des compétences du leadership. Les dirigeants créatifs sont plus à l'aise avec le climat d'incertitude et ils expérimentent davantage de nouveaux business models. Ils privilégient les innovations radicales, 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, de clients et de consommateurs.

Les dirigeants du secteur des produits de grande consommation sont particulièrement à l'aise avec l'incertitude : 58 % d'entre eux mettent en œuvre des processus de planification stratégique itératifs, au lieu de processus de planification annuelle formels, et 35 % d'entre eux privilégient des décisions rapides. Ces dirigeants s'appuient moins que les autres sur les styles de management traditionnels fondés sur les relations hiérarchiques : 60 % d'entre eux préfèrent la persuasion et l'influence à l'autorité et 37 % privilégient la communication virale plutôt que les interactions hiérarchiques.

Figure 3

#### Style de décisions

Un nombre significatif de dirigeants du secteur des produits de grande consommation, comme dans les autres secteurs, privilégient les décisions rapides.



*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 œuvre de nouveaux styles, technologies et outils de communication pour faire émerger une nouvelle génération de talents et encourager les idées novatrices ?*

*« Dans une grande entreprise, influencer sur 10 000 collaborateurs est impossible. Vous devez vous concentrer sur les personnes stratégiques. Les décisions doivent être pesées, mais rapides. »*

**Un dirigeant du secteur des produits de grande consommation, Belgique**

## Réinventer la relation client

Dans un monde massivement interconnecté, les dirigeants attachent plus d'importance que jamais au développement de l'intimité client. Pour les dirigeants du secteur des produits de grande consommation, cette intimité englobe également le consommateur, et les entreprises les plus performantes expérimentent de nouvelles technologies, en en tirant le meilleur parti, pour créer des interactions et des échanges à multiples facettes. La mondialisation, couplée à une explosion de l'information disponible, a élargi de façon exponentielle les choix qui s'offrent au client. 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 dirigeants du secteur des produits de grande consommation sont particulièrement déterminés à mettre en avant le client et le consommateur et à les positionner au centre de leur stratégie. Pour 97 % d'entre eux, « se rapprocher du client » est la priorité numéro un. Ce rapprochement leur permet de mieux connaître, prédire et offrir à ces interlocuteurs ce qu'ils souhaitent effectivement. Les dirigeants d'entreprise de l'ensemble de notre échantillon qui considèrent comme prioritaire de se rapprocher des clients sont également 29 % plus nombreux que les autres dirigeants à estimer que l'explosion de l'information entraînera des changements majeurs au cours des cinq prochaines années. Ils sont 18 % de plus à exploiter les connaissances et « l'intelligence » pour mettre en œuvre leur stratégie. Concernant le secteur des produits de grande consommation, la réinvention de la relation client repose de plus en plus sur une exploration déterminée de nouveaux canaux d'accès au marché pour créer une relation directe avec le consommateur.

*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 chiffre d'affaires ?*

*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

Quasiment tous les dirigeants du secteur des produits de grande consommation sont encore plus déterminés que les autres à se rapprocher des clients.

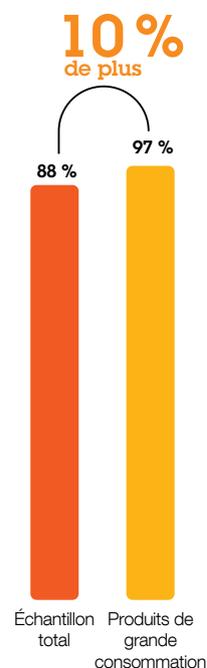
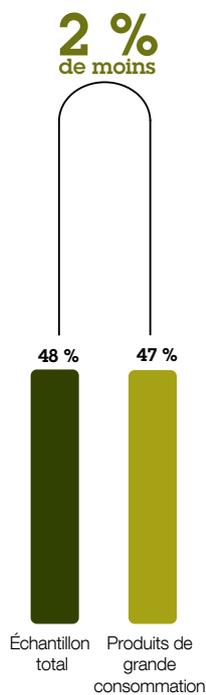


Figure 5

**Des initiatives de simplification**

La majorité des dirigeants du secteur des produits de grande consommation, comme les autres dirigeants, comptent simplifier leurs produits et processus pour gérer la complexité de manière plus efficace.



## Développer la dextérité opérationnelle

Dans un monde de plus en plus complexe, 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 leurs réflexions afin de simplifier leurs produits et services, ainsi que leur relation client. Ils sont très attentifs aux possibilités d'optimisation offertes par la mondialisation tout en répondant aux besoins locaux.

Les dirigeants du secteur des produits de grande consommation se distinguent à nouveau. Ils sont 47 % à miser sur la simplification de leurs produits et de leurs opérations pour mieux gérer la complexité. 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 au client ou au citoyen ?*

*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 partenariat pour opérer sur vos marchés cible ?*

## Comment tirer parti de la complexité

Pour les dirigeants du secteur des produits de grande consommation et leurs organisations, 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 1 541 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 models existants.</li> <li>• Dépasser les méthodes de management 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 les 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.</li> <li>• Gérer la complexité systémique.</li> <li>• Favoriser un état d'esprit favorisant la réactivité et la flexibilité.</li> <li>• Être « glocal ».</li> </ul>

---

*« La simplification et la standardisation sont des stratégies essentielles que nous appliquons depuis plusieurs années pour réduire la complexité actuelle et future. »*

**Un dirigeant du secteur des produits de grande consommation, États-Unis**

---

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/capitalizingoncomplexity](https://www.ibm.com/capitalizingoncomplexity) ou envoyer un email à l'IBM Institute for Business Value ([iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com)).

<i>Amérique</i>	<b>Stephen Brown</b>	<a href="mailto:stephen.m.brown@us.ibm.com">stephen.m.brown@us.ibm.com</a>
<i>Asie Pacifique</i>	<b>Patrick Medley</b>	<a href="mailto:pmedley@au1.ibm.com">pmedley@au1.ibm.com</a>
<i>Japon</i>	<b>Kazuhiro Anse</b>	<a href="mailto:ansek@jp.ibm.com">ansek@jp.ibm.com</a>
<i>Europe du Nord</i>	<b>Mark Yeomans</b>	<a href="mailto:mark.yeomans@uk.ibm.com">mark.yeomans@uk.ibm.com</a>
<i>Europe du Sud</i>	<b>Pascal Gaussen</b>	<a href="mailto:gaussenp@fr.ibm.com">gaussenp@fr.ibm.com</a>
<i>IBM Institute for Business Value</i>	<b>Guy Blissett</b>	<a href="mailto:guy.blissett@us.ibm.com">guy.blissett@us.ibm.com</a>



© Copyright IBM Corporation 2010

IBM France  
17 avenue de l'Europe  
92275 Bois-Colombes Cedex

Produit aux États-Unis.  
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/ou dans d'autres pays. L'association d'un symbole de marque déposée (® ou ™) avec des termes protégés par IBM, lors de leur première apparition dans le document, indique qu'il s'agit, au moment de la publication de ces informations, de marques déposées ou de droit coutumier aux États-Unis. Ces marques peuvent également être des marques déposées ou de droit coutumier dans d'autres pays. Une liste actualisée des marques déposées IBM est accessible sur le Web sous la mention « Copyright and trademark information » [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

Les autres noms de sociétés, de produits et de services peuvent être les marques ou marques de services de tiers.

Ces informations concernent les produits et les services commercialisés par IBM France et n'impliquent aucunement l'intention d'IBM de les commercialiser dans d'autres pays.

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>

## Méthodologie de l'étude

Entre septembre 2009 et janvier 2010, nous avons rencontré 1 541 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 : 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 3 250 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.