



# *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 1 541 dirigeants et hauts responsables des secteurs public et privé à travers le monde dont près de 20 % de PME (moins de 1000 salariés). 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 oeuvre 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 prévoient 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.

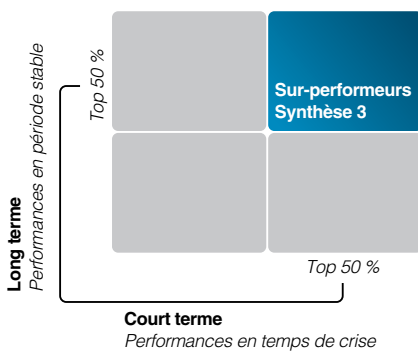
**Les dirigeants considèrent la créativité comme la qualité de leadership numéro un. Ils encouragent l'expérimentation au sein de leurs organisations.** Pour mener à bien leur stratégie, ils prévoient de modifier en profondeur leur modèle économique, prendre plus de risques calculés et rester innovants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

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

Figure 1

## Matrice d'analyse des performances

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



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

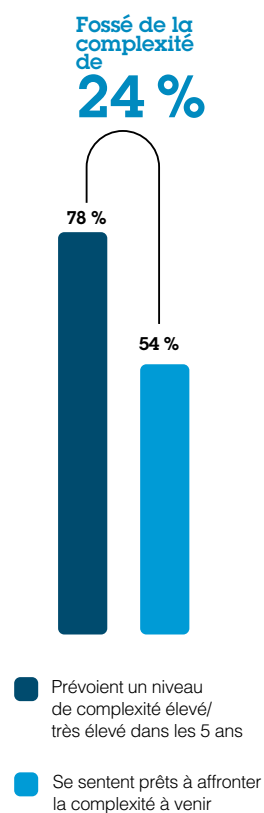
L'interconnexion croissante des économies, des entreprises, des sociétés et des administrations a ouvert un éventail d'opportunités sans précédent. Mais cette interconnexion accrue a aussi engendré des interdépendances fortes - et trop souvent ignorées. Les dirigeants s'accordent à dire que le nouvel environnement économique est structurellement plus volatile, beaucoup plus incertain, et de plus en plus complexe.

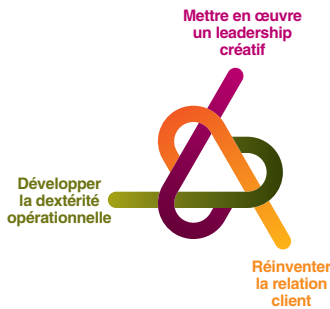
Il est intéressant de noter que l'idée que chacun se fait de l'intensité et de l'impact de ces bouleversements diffère selon sa performance. Il est important de comprendre les fortes disparités géographiques. Les entreprises sont d'autant plus confrontées à ces spécificités qu'elles opèrent dans un contexte de plus en plus international. Dans un monde où économies et sociétés sont étroitement imbriquées.

Un nombre surprenant de dirigeants d'entreprises de taille moyenne déclarent ne pas se sentir préparé à faire face à ce monde radicalement différent. Parmi les personnes interrogées, 78 % pensent que le degré de complexité va augmenter de façon considérable dans les cinq prochaines années, mais seulement 54 % se sentent capables de relever ce défi. En résumé, les dirigeants d'entreprises de taille moyenne font face 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 »**  
Près de huit dirigeants sur dix prévoient un accroissement considérable de la complexité, et la moitié seulement 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.

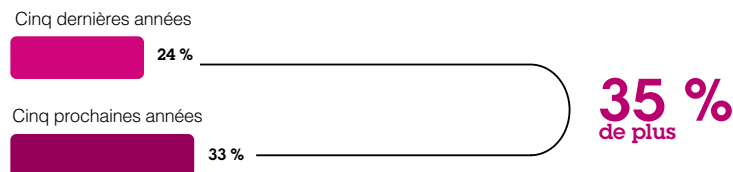
## Mettre en œuvre un leadership créatif

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 dirigeants de PME estiment que les cinq prochaines années verront des changements accélérés, notamment dans la création de nouveaux produits ou services (72 % comptent changer leur offre), dans le style de management : (61 % ont tendance à convaincre et influencer plutôt qu'à donner des ordres et contrôler) et (40 % préfèrent utiliser une communication virale plutôt qu'une communication descendante).

Figure 3

**De nouvelles sources de revenus**  
Plus d'un tiers des dirigeants de PME prévoient de générer dans les cinq prochaines années de nouveaux revenus grâce à de nouveaux produits et services.



*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 ?*

*“Le leadership d'entreprise repose sur l'agilité ; il faut être rapide et persévérant.”*

**John Morgan**, PDG, National Institute of Water and Atmospheric Research, Nouvelle-Zélande

## 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'informations disponibles, 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 pour mieux connaître leurs clients.

Les dirigeants d'entreprises de taille moyenne sont particulièrement déterminés à se concentrer avant tout et surtout sur le client. Pour 90 % d'entre eux, la priorité absolue réside dans le fait de mieux comprendre, prévoir et donner aux clients ce qu'ils veulent vraiment. Parmi les dirigeants d'entreprise qui se fixent comme principal objectif d'établir une relation plus étroite avec les clients, 29 % pensent que l'explosion des informations aura un impact majeur sur leur entreprise dans les cinq prochaines années, et 18 % pensent exploiter les connaissances + intelligence tirées de l'analyse prédictive des données pour mettre en oeuvre 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

### Priorité à la relation client

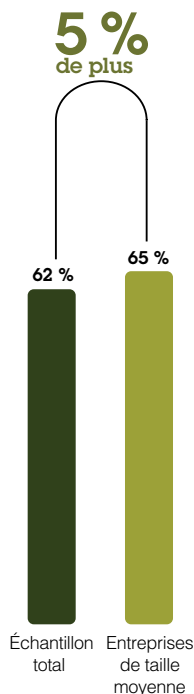
Quasiment tous les dirigeants d'entreprises de taille moyenne se fixent comme objectif principal de se rapprocher de leurs clients.



Figure 5

**Création de la flexibilité des coûts**

Les dirigeants d'entreprises de taille moyenne cherchent à assouplir et simplifier leur modèle opérationnel pour les aider à mieux gérer la complexité.



## Développer une dextérité opérationnelle

Les dirigeants déploient de multiples approches pour maîtriser la complexité croissante de l'environnement. Ils repensent les stratégies opérationnelles pour acquérir rapidité et flexibilité. Cette complexité, intégrée aux produits, aux services et aux interactions clients, est gérée comme un véritable atout. Ils s'emploient également à trouver le moyen de tirer parti de la mondialisation tout en répondant aux besoins locaux.

Les dirigeants d'entreprises de taille moyenne ne font pas exception : 52 % d'entre eux cherchent à changer le business model afin de gérer plus efficacement la complexité. Les dirigeants d'entreprise les plus agiles sont également plus enclins à réduire leurs coûts fixes et à augmenter leurs coûts variables, et ce, afin de s'adapter rapidement en conséquence. Les dirigeants d'entreprises de taille moyenne pensent qu'ils peuvent améliorer leur dextérité opérationnelle en investissant dans la technologie et les partenariats stratégiques.

*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 oeuvre un leadership créatif, ont-ils réinventé une relation client et développé une dextérité opérationnelle qui leur permettent de transformer cette complexité en véritable atout ?

D'après l'analyse des informations recueillies auprès des 1 541 personnes interrogées lors de l'étude, les dirigeants d'entreprise et leurs équipes doivent :

<b>Mettre en oeuvre un leadership créatif</b>	<b>Réinventer la relation client</b>	<b>Développer une agilité opérationnelle</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Prendre en compte l'ambiguïté dans leur approche</li><li>• Prendre des risques impliquant la rupture des Business Models existants</li><li>• Dépasser les méthodes de management traditionnelles</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Donner la priorité absolue aux clients</li><li>• Favoriser une communication dans les deux sens pour rester en phase avec leurs clients</li><li>• Tirer parti de l'explosion des informations</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Simplifier dès que cela est possible</li><li>• Gérer la complexité systémique</li><li>• Favoriser la rapidité et la flexibilité</li><li>• Agir tant sur le plan mondial que local</li></ul>

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 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 de détails sur cette étude, contactez le responsable IBM ci-après ou consultez le site [ibm.com/capitalizingoncomplexity](http://ibm.com/capitalizingoncomplexity), ou envoyez un e-mail à l'IBM Institute for Business Value [websmb@fr.ibm.com](mailto:websmb@fr.ibm.com) ou au 0810 815 810.



## Méthodologie de l'étude

Entre septembre 2009 et janvier 2010, nous nous sommes entretenus avec 1 541 PDG, directeurs généraux, responsables seniors du secteur public représentant des entreprises de toutes tailles basées dans 60 pays et exerçant leurs activités dans 33 secteurs différents, et ce, afin de mieux comprendre leurs défis et objectifs. L'échantillon de réponse de chaque pays a été évalué selon son produit intérieur brut (PIB) réel pour l'année 2008.<sup>2</sup>

Nous avons également analysé les différences entre les entreprises qui se sont démarquées au niveau financier et les autres, et ce, en fonction de leurs performances sur le long et le court terme, lorsque ces informations étaient disponibles. Pour mesurer les performances sur le long terme, nous avons utilisé le taux de croissance annuel moyen en marge d'exploitation sur une période de quatre ans (de 2003 à 2008). Pour les performances sur le court terme, nous avons utilisé un taux de croissance de la marge d'exploitation sur une période de un an (de 2008 à 2009). C'est ce qui nous a permis d'identifier les « entreprises qui se sont démarquées », à savoir celles qui ont amélioré leur marge d'exploitation sur le long et le court terme.

## À propos d'IBM Business Consulting Services Stratégie & Changement

Employant plus de 3 250 spécialistes de la stratégie, IBM Global Business Services représente l'une des plus grosses structures de stratégie et de changement au monde. Les membres de ce service aident les clients à développer, aligner et implémenter leur vision et leurs stratégies métier pour générer innovation et croissance.

## À propos de l'IBM Institute for Business Value

L'IBM Institute for Business Value (IBV), qui fait partie d'IBM Global Business Services, développe des orientations stratégiques à partir de l'analyse concrète des problèmes sectoriels et intersectoriels auxquels sont confrontés les dirigeants d'entreprise. Cette étude « Global Chief Executive Officer Study » fait partie d'une série consacrée aux dirigeants d'entreprise.

© 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 déposées d'International Business Machines Corporation aux États-Unis et/ou dans certains pays. Si ces marques et d'autres marques d'IBM sont accompagnées d'un symbole de marque (® ou ™), ces symboles signalent des marques d'IBM aux États-Unis à la date de publication de ce document. Ces marques peuvent également exister et éventuellement avoir été enregistrées dans d'autres pays. La liste des marques IBM actualisée est disponible sur Internet, dans la rubrique consacrée au copyright et aux marques du site [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.

Dans cette publication, les références à des produits et des services IBM n'impliquent pas qu'IBM prévoit de les commercialiser dans tous les pays où IBM est implantée.

### Notes et sources

- 1 Pour des raisons de commodité, nous emploierons l'appellation « dirigeants d'entreprise » pour désigner ce groupe collectif.
- 2 IMF World Economic Outlook Database. « 2008 Actual Regional GDP. » Octobre 2009. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/02/weodata/index.aspx>