

# L'ENTREPRISE DE DEMAIN

IMPLICATIONS POUR LES ENTREPRISES  
DE TAILLE MOYENNE



GLOBAL CEO STUDY

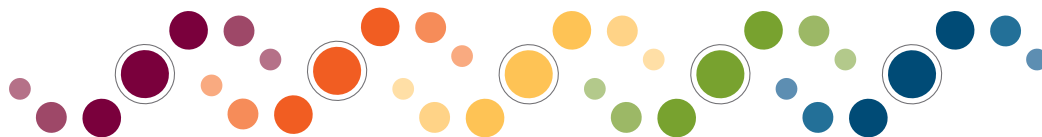
## INTRODUCTION

Nous avons interrogé 1 130 dirigeants, directeurs généraux, et responsables de service public pour mener cette enquête dans le cadre de notre étude Global Chief Executive Officer (CEO), qui s'efforce d'identifier les caractéristiques clés de l'entreprise de demain.<sup>1</sup> Nous nous intéressons ici aux réponses de 136 « dirigeants de moyennes entreprises » (définies comme les entreprises de moins de 1 000 salariés).<sup>2</sup>

Dans le cadre de notre étude, nous avons cherché à comprendre les différences entre les réponses données par les « surperformers » et celles des « sousperformers ». A partir des informations financières publiées, nous avons comparé les résultats (chiffre d'affaires et bénéfices) de ces entreprises avec les moyennes obtenues par les entreprises du même secteur d'activité de l'échantillon.<sup>3</sup> Les sociétés qui, pour un indicateur financier de référence donné, affichaient des performances supérieures à la moyenne étaient qualifiées de « surperformers », tandis que celles qui enregistraient des résultats inférieurs à la moyenne étaient qualifiées de « sousperformers ». Nous avons analysé de manière spécifique ces deux groupes.

Nos résultats montrent que l'entreprise de demain est :

- **Avide de changement**
- **Innovante et avant-gardiste dans son approche client**
- **Intégrée à l'échelle mondiale**
- **Révolutionnaire par nature**
- **Responsable et authentique.**



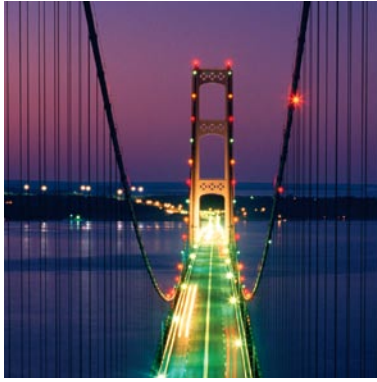
AVIDE  
DE  
CHANGEMENT

INNOVANTE  
ET AVANT-  
GARDISTE  
DANS SON  
APPROCHE  
CLIENT

INTEGREE  
A L'ECHELLE  
MONDIALE

REVOLUTIONNAIRE  
PAR  
NATURE

RESPONSABLE  
ET  
AUTHENTIQUE



# AVIDE DE CHANGEMENT

Les dirigeants d'entreprises de taille moyenne anticipent d'importants changements à venir, mais n'ont pas confiance en leurs capacités à les gérer. Comment feront-ils face à un environnement de plus en plus complexe ?

Les dirigeants d'entreprises de taille moyenne anticipent mieux les changements que les autres dirigeants, mais réussissent moins bien à les gérer. Le fossé entre ceux qui estiment que leur entreprise va devoir changer substantiellement au cours des trois ans à venir, et ceux qui pensent avoir réussi dans le passé à gérer les changements, est encore plus important dans les entreprises de taille moyenne que dans notre échantillon global (voir Figure 1).

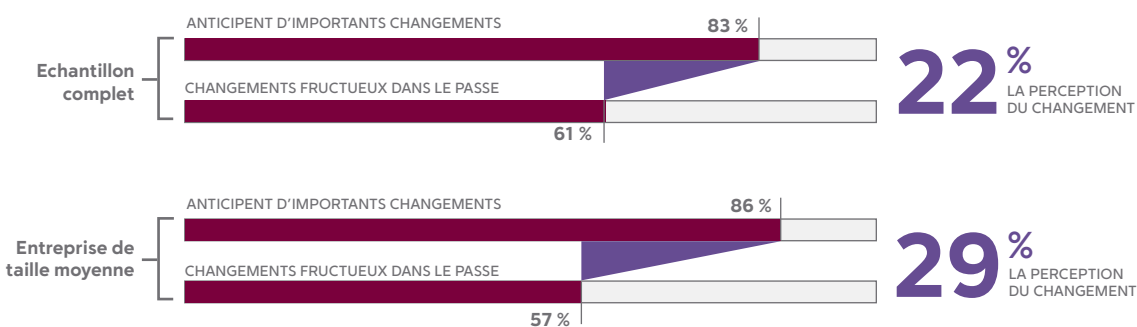
De nombreux dirigeants de moyennes entreprises admettent également qu'ils ont des difficultés à suivre le rythme. Ils ont le sentiment que ce ne sont plus eux, mais les consommateurs qui dictent aujourd'hui le rythme des changements. « Le changement dans l'entreprise n'est pas assez rapide... Le fossé se creuse », nous a déclaré un dirigeant hollandais.

Cela peut sembler surprenant car on imagine souvent que les petites entreprises sont plus réactives que les grosses. Mais la plupart des entreprises de taille moyenne disposent de moins de ressources et donc de moins de moyens pour gérer les influences externes imprévues ou perturbatrices. Elles opèrent dans moins de pays, offrent moins de produits ou de services et ont ainsi moins d'expérience dans la conduite du changement à l'échelle mondiale.

De plus, l'étendue des changements auxquels sont confrontés les dirigeants d'entreprises de moyenne taille va croissante. En 2004, les facteurs de marché (variations des comportements d'achat des consommateurs, augmentation de la concurrence et rapprochements sectoriels) dominaient l'agenda des réunions de direction. Aujourd'hui, les dirigeants d'entreprises de taille moyenne doivent faire face à des préoccupations beaucoup plus diverses. Si les facteurs de marché restent en tête de leurs priorités, le recrutement de ressources humaines possédant les qualifications requises, la conformité aux contraintes réglementaires, les facteurs technologiques et la mondialisation pèsent également lourd. La réglementation les inquiète tout particulièrement ; 37 % des dirigeants de moyennes entreprises estiment qu'elle va entraîner des changements majeurs, alors que seuls 30 % de la population totale interrogée sont de cet avis.

FIGURE 1 LA PERCEPTION DU CHANGEMENT DANS LES ENTREPRISES DE TAILLE MOYENNE

La gestion des changements est un défi bien plus important pour les dirigeants de moyennes entreprises que pour l'ensemble de la population interrogée.



Toutes ces questions sont reliées entre elles. Les entreprises désireuses de capitaliser sur la globalisation et de se diversifier sur de nouveaux marchés devront comprendre quels en sont les opportunités et les risques. Il leur faudra également recruter des personnes possédant les bonnes expertises – industrielle, technique ou de management – pour opérer dans un environnement toujours plus complexe et dispersé géographiquement, se conformer aux diverses réglementations en vigueur dans les différentes juridictions et construire une plate-forme technologique capable de soutenir leurs processus métier clés à l'international. Mais rares sont les entreprises de taille moyenne qui possèdent suffisamment de compétences en interne pour gérer les changements au niveau international, en particulier les réglementations en vigueur sur les nouveaux marchés qu'elles souhaitent investir.

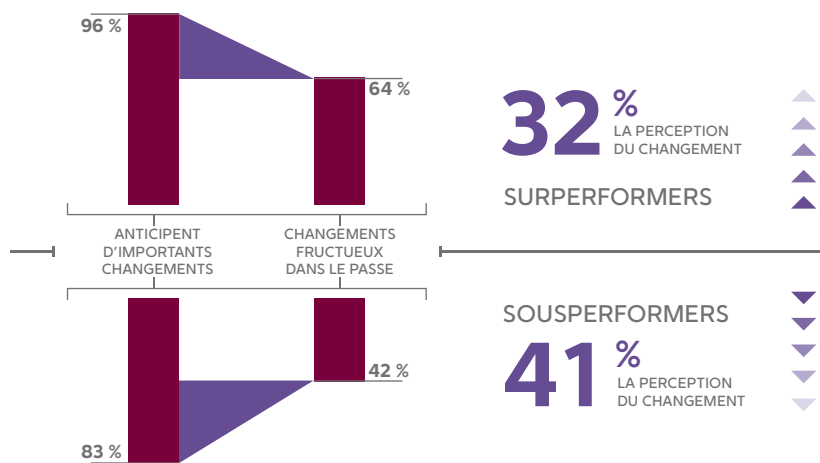
Autant dire que la globalisation crée de nombreux défis supplémentaires ; plutôt que de concentrer leurs efforts sur quelques questions spécifiques, les dirigeants des moyennes entreprises doivent maintenant s'adapter à un territoire beaucoup plus étendu et incertain. Ils doivent « maîtriser la complexité », selon les termes de l'une des personnes interrogées – car tous les aspects sont importants et les changements peuvent survenir de partout.

## LES SURPERFORMERS GERENT MIEUX LES CHANGEMENTS

En dépit des difficultés liées à la gestion des changements, un certain nombre d'entreprises de taille moyenne ont vu leurs efforts couronnés de succès – et ce n'est pas un hasard si elles affichent également une santé florissante. En observant les « surperformers » de notre échantillon, nous avons remarqué qu'ils anticipaient davantage les changements que les « sousperformers ». Ils obtiennent aussi de meilleurs résultats quant à la gestion des changements (voir Figure 2). En effet, les « surperformers » accueillent les changements comme une part intrinsèque de leurs activités.

FIGURE 2 LES SURPERFORMERS GERENT MIEUX LES CHANGEMENTS

Les « surperformers » se préparent davantage aux changements et les gèrent mieux que les « sousperformers ».<sup>4</sup>



## Implications

Il ne suffit plus aux entreprises de taille moyenne de se fier à leur petite taille pour faire preuve d'agilité et d'adaptabilité. Elles sont obligées de développer des compétences pointues pour conduire le changement et construire une infrastructure technologique suffisamment flexible pour répondre aux rythmes des évolutions. Elles doivent également se montrer plus efficaces face à la concurrence mondiale de la course aux talents. Certaines entreprises décideront de recruter et de développer leur personnel en interne. Il leur faudra alors disposer de solides processus de recrutement, de développement des compétences et de gestion des performances. Nombre d'entreprises choisiront de nouer des partenariats avec d'autres sociétés dans les nouveaux marchés et les pays qu'elles visent, et de compléter leurs ressources internes en faisant appel à des experts extérieurs.



## INNOVANTE ET AVANT-GARDISTE DANS SON APPROCHE CLIENT

Les dirigeants d'entreprises de taille moyenne investissent lourdement pour capitaliser sur l'accroissement global des richesses dans le monde et pour satisfaire des consommateurs toujours plus exigeants. La question est donc la suivante : comment rentabiliser ces investissements ?

La classe moyenne se développe et s'enrichit substantiellement dans les pays émergents. Dans le même temps, dans les pays développés, les baby boomers qui vieillissent ont accumulé des richesses qu'ils transmettront pour la plupart à leurs descendants. L'accroissement des richesses dans le monde stimule la demande de nouveaux produits et services et crée ainsi de nouvelles opportunités de croissance pour les entreprises. Les consommateurs sont en même temps bien mieux informés – en grande partie grâce à Internet, qui leur permet de comparer les offres et d'acheter en connaissance de cause.

Les dirigeants d'entreprises de taille moyenne sont optimistes à l'égard de ces tendances. Deux tiers d'entre eux voient d'un oeil très favorable l'augmentation du pouvoir d'achat des consommateurs, même s'ils admettent que la satisfaction des besoins de ces nouveaux segments démographiques et géographiques exigera des changements majeurs dans leur manière de travailler. Quatre cinquièmes d'entre eux se réjouissent également de l'arrivée de ces « omnivores de l'information ». L'une des personnes interrogées remarque que « le client d'aujourd'hui est informé mais pas fidèle », et qu'ainsi, la « relation client est cruciale pour réussir ».

### **DES PARTENARIATS ACTIFS SUR DES MARCHES EN PLEIN ESSOR**

En réalité, les dirigeants d'entreprises de taille moyenne vouent déjà une plus grande part de leurs investissements que ne l'ont fait les dirigeants de notre échantillon en général, capitalisant sur l'accroissement des richesses et ciblant les clients ultra informés.<sup>5</sup> Ils prévoient d'augmenter leurs investissements en direction de ces consommateurs toujours plus prospères de 20 % sur les trois prochaines années. Ils s'efforcent aussi de créer de nouvelles relations pour combler le déficit de ressources internes et répondre à des besoins plus diversifiés. « Nous espérons trouver des partenaires exceptionnels, des grandes entreprises qui nous aideront à améliorer notre compétitivité pour nous adapter aux évolutions du marché », explique un dirigeant interrogé.

### **UNE NOUVELLE GENERATION DE PRODUITS ET DE SERVICES**

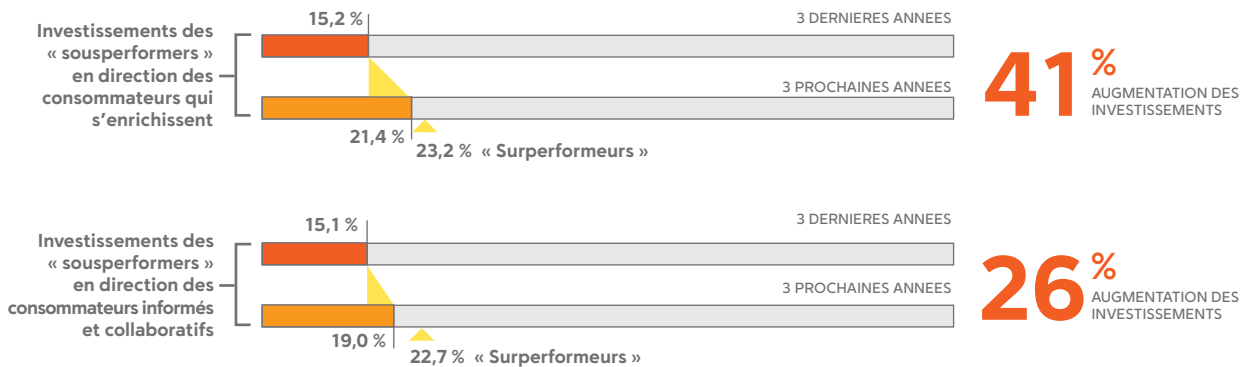
Ils prévoient aussi de consacrer plus de 22 % de leurs budgets aux besoins des omnivores de l'information. Selon l'une des personnes interrogées, la plupart des entreprises se concentrent sur le développement de « la nouvelle génération de produits et de services » et « sur les moyens d'attirer » ces clients. Mais les clients bien informés ne veulent pas seulement connaître les produits et les services qu'ils achètent, ils veulent aussi des informations sur les entreprises qui vendent ces produits et services. Pour cette raison, de nombreux dirigeants d'entreprises de taille moyenne lancent des initiatives de protection de l'environnement, s'efforcent de créer des marques attractives pour ces consommateurs impliqués et fonctionnent avec davantage de transparence.

### LES « SURPERFORMERS » SONT PLUS CENTRES SUR LE CLIENT

Il existe des différences importantes entre les « surperformers » et les « sousperformers » de notre échantillon. Historiquement, les « surperformers » ont investi une proportion plus élevée de leur budget total en direction des consommateurs dits « informés », que ne l’ont fait les « sousperformers ». Mais aujourd’hui, les « sousperformers » prévoient d’accroître leurs investissements afin de rattraper les « surperformers » (voir Figure 3). « Nous devons identifier la ‘prochaine vague’... Nous sommes en retard dans les marchés émergents », a reconnu un dirigeant d’entreprise de taille moyenne.

FIGURE 3 LES « SOUSPERFORMERS » ESSAIENT DE RATTRAPER LEUR RETARD

Les « sousperformers » prévoient d’augmenter substantiellement leurs investissements pour toucher les marchés en plein essor et les clients bien informés, mais ils restent en retard sur les « surperformers ».



## Implications

Selon nos résultats, les entreprises de taille moyenne possèdent plusieurs avantages sur les grandes entreprises, s'agissant de satisfaire de nouveaux segments de marchés et de consommateurs. Ils ont déjà investi un pourcentage plus important de leurs budgets dans des initiatives orientées clients et parviennent souvent à établir des relations plus étroites avec leur clientèle. Internet a aussi créé de nouvelles opportunités de vente ciblant des niches de clients.<sup>6</sup>

Des alliances avec des partenaires stratégiques pourront jouer un rôle crucial, aidant les entreprises de taille moyenne à exploiter le potentiel des économies en développement. Les nouvelles technologies aussi seront essentielles pour identifier les différents segments de clientèle, répondre à l'évolution des préférences du marché, développer de nouveaux canaux de commercialisation pour faire la différence.



# INTEGREE A L'ECHELLE MONDIALE

Dans le contexte de la mondialisation, les dirigeants sont confrontés à de nombreux choix. Comment structurer leur entreprise pour profiter au mieux des moyens disponibles à l'autre bout du monde ?  
Quel est le meilleur moment pour nouer des partenariats ou racheter une entreprise ?

Dans un monde de plus en plus interconnecté et toujours plus accessible, les dirigeants d'entreprises de taille moyenne souhaitent élargir leur champ d'action. Mais ils sont conscients qu'il leur faudra s'intégrer davantage à l'échelle mondiale. Pour réussir dans « un monde plus petit et un climat économique hyper-compétitif », a fait remarquer l'une des personnes interrogées, il faudra concevoir le métier autrement ; pouvoir travailler plus vite et de manière plus collaborative à l'échelon mondial, savoir se réorganiser rapidement face à de nouvelles opportunités.

## **DES COMPETENCES APPROFONDIES ET DES PARTENARIATS ELARGIS POUR UNE COMPETITIVITE MONDIALE**

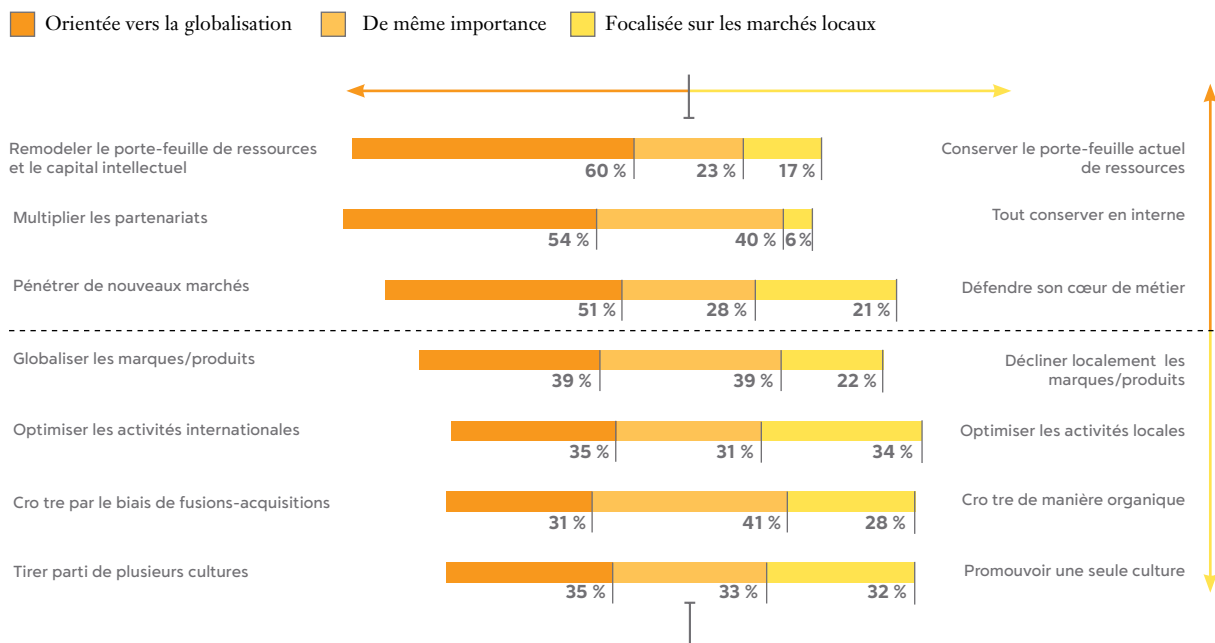
Plus de la moitié des entreprises de taille moyenne abordent activement les nouveaux marchés et trois quarts d'entre elles adoptent des concepts métier globalisés. Elles font davantage d'efforts pour s'intégrer à l'échelle mondiale que la population totale de l'enquête.

Les dirigeants d'entreprises de taille moyenne se concentrent prioritairement sur les changements majeurs à accomplir au niveau des compétences, des connaissances et des ressources de leurs entreprises, ainsi que sur la mise en place de nombreux nouveaux partenariats (voir Figure 4). Ne possédant pas les ressources des organisations multinationales, elles savent qu'avant de s'aventurer plus loin, il leur faudra s'allier avec des entreprises compatibles aux régions qu'elles souhaitent cibler, acquérir une meilleure compréhension de leur clientèle potentielle et recruter des dirigeants possédant une expérience internationale. « Nous allons améliorer notre expertise métier, faire de nouveaux investissements et développer de nouvelles stratégies », affirme l'une des personnes interrogées. Et un autre ajoute : « Nous avons besoin d'entrer dans de nouveaux modèles de partenariats pour être en mesure de fournir de nouveaux services et répondre à la demande ».

Cependant, les dirigeants d'entreprises de taille moyenne sont beaucoup plus divisés s'agissant de décider s'ils souhaitent mondialiser leurs marques et leurs produits, monter des opérations intégrées à l'échelle mondiale et croître par le biais de fusions et d'acquisitions ou plutôt maintenir l'accent sur leur marché local, croître de manière organique et défendre une culture d'entreprise unique. En bref, il semble que même s'ils savent « quoi » faire – et certains dirigeants préféreront sans doute rester sur leur marché local plutôt que de se lancer dans la mondialisation – ils sont moins sûrs de savoir « comment » et « quand » capitaliser sur les opportunités d'intégration mondiale.

**FIGURE 4 LES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES DE TAILLE MOYENNE METTENT L'ACCENT SUR LES NOUVELLES COMPÉTENCES**

Nous avons demandé aux dirigeants d'entreprises de taille moyenne d'évaluer leur projet d'intégration au regard de sept critères.



### LA PENURIE DE TALENTS, UN DEFI MONDIAL

Les entreprises de taille moyenne désireuses de s'intégrer à l'échelle mondiale sont confrontées à diverses difficultés, même si les deux obstacles les plus importants ne sont pas forcément ceux que l'on imagine de prime abord. Les freins habituels – argent, différences culturelles et problèmes technologiques – figurent bien après la pénurie de talents et le poids croissant des exigences réglementaires selon la moitié des dirigeants d'entreprises interrogés. « Les niveaux de compétences sur les marchés locaux constituent une entrave », nous a déclaré un dirigeant d'entreprise, en ajoutant « nous devons construire une force de travail basée sur les connaissances ». Mais le plus pressant reste sans doute la pénurie de compétences en management. Les entreprises désireuses de s'intégrer à l'échelle mondiale

ont besoin de cadres disposant d'une expérience internationale, qui envisagent la situation dans son ensemble et sont en mesure de diriger des gens venant d'horizons divers.

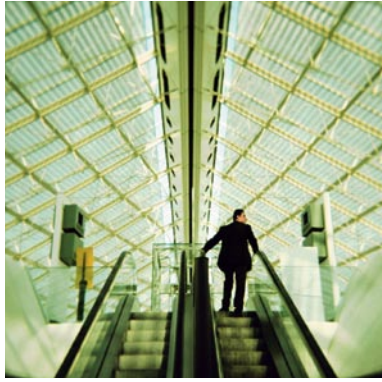
### **LES CONCEPTIONS METIERS DES « SURPERFORMERS » SONT PLUS INTERNATIONALES**

En dépit de ces difficultés, il apparaît clairement que de nombreux « surperformers » de notre échantillon effectuent la transition avec succès. Il ressort de nos conversations avec un grand nombre de dirigeants quatre approches communes de l'intégration mondiale : « la visée mondiale », « la visée exclusivement mondiale », « la visée modérée » et « la visée locale ». Il s'est avéré aussi que le pourcentage de « surperformers » à visée mondiale ou exclusivement mondiale est nettement plus élevé que le pourcentage de « sousperformers » dans chaque catégorie.

Les entreprises de taille moyenne montrent des tendances similaires. Les « surperformers » sont de loin plus capables de planifier des changements majeurs concernant leurs ressources et leur capital intellectuel que les « sousperformers » (63 % contre 50 %) ou d'explorer de nouveaux marchés (53 % contre 44 %). Autrement dit, ils sont plus actifs pour effectuer les changements clés requis pour s'intégrer à l'échelle mondiale.

## Implications

L'économie mondialisée n'est pas réservée aux grandes entreprises ; en s'appuyant sur l'omniprésence des moyens de communication, les petites entreprises peuvent elles aussi devenir des acteurs mondiaux. La voie vers l'intégration mondiale est toutefois souvent plus difficile pour les entreprises de taille moyenne, qui ont pour la plupart toujours opéré à l'échelon local ou national. Certaines d'entre elles décideront peut-être de se développer par des fusions-acquisitions tandis que d'autres favoriseront les joint ventures ou des accords moins formels. Dans tous les cas, elles devront faire preuve de davantage d'ouverture et d'esprit de collaboration. Il leur faudra aussi préserver le meilleur de la culture d'entreprise qui leur a permis de grandir, et y associer les différentes influences culturelles auxquelles elles sont exposées à l'occasion de leur mondialisation en les équilibrant dans une structure plus formelle au fur et à mesure de leur expansion.



# REVOLUTIONNAIRE PAR NATURE

La plupart des dirigeants d'entreprises de taille moyenne n'hésitent pas à repenser totalement leur business model pour innover. Et les « surperformers » effectuent des changements bien plus radicaux que les « sousperformers ». Mais ces stratégies audacieuses seront-elles finalement payantes ? Que devront-ils faire pour se différencier véritablement de la concurrence ?

Les dirigeants d'entreprises de taille moyenne s'engagent souvent dans des innovations de business model encore plus larges que leurs confrères des grandes entreprises. 74 % d'entre eux prévoient de modifier substantiellement leur business model au cours des trois prochaines années, contre 69 % dans l'échantillon total. Ils nous ont expliqué que c'est en partie dû à la difficulté grandissante de différencier leurs entreprises uniquement par le seul biais des produits et services : ils ont aussi compris que les avancées technologiques leur offrent beaucoup plus de possibilités.

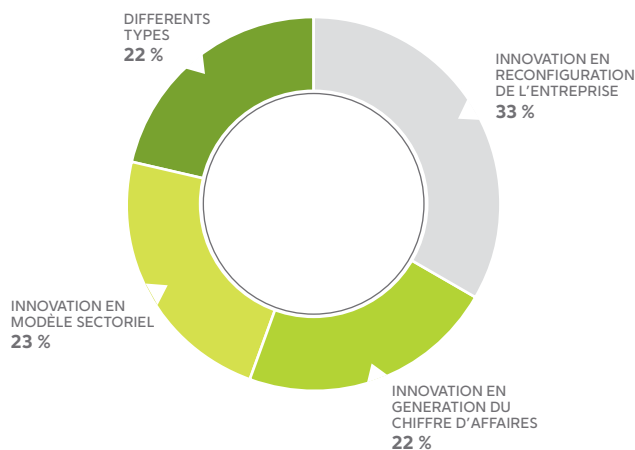
## L'INNOVATION EN TERME DE RECONFIGURATION D'ENTREPRISE OUVRE LA VOIE

Parmi ceux qui prévoient de changer substantiellement leur business model, 33 % se concentrent sur l'innovation en terme de reconfiguration de l'entreprise (voir Figure 5).<sup>7</sup> Ils reconnaissent clairement que les nouveaux segments de marchés et de clientèle visés exigeront des changements fondamentaux.

22 % d'autres dirigeants d'entreprises de taille moyenne sont engagés dans des innovations concernant leur génération de chiffre d'affaires. L'un d'entre eux par exemple, se concentre sur l'offre de « nouveaux services aux clients existants » et sur de « nouvelles méthodes de vente et de tarification », tandis qu'un second souhaite passer d'un mode de tarification « basé sur la transaction » à un modèle de « services payants » davantage « axé sur la valeur ».

FIGURE 5 L'INNOVATION CONCERNE PRINCIPALEMENT LA RECONFIGURATION DE L'ENTREPRISE

Les dirigeants d'entreprises de taille de moyenne s'attachent principalement à reconfigurer leur activité pour se spécialiser davantage et privilégier le mode collaboratif.



### TYPES D'INNOVATION ENVISAGEES POUR LE BUSINESS MODEL

#### Reconfiguration de l'entreprise

Spécialiser les activités et les reconfigurer pour créer davantage de valeur ; repenser l'équilibre entre les activités conservées en interne et celles réalisées au travers de collaborations (à l'image de Cisco qui s'est concentré sur la marque et la conception, pour déléguer la production, la distribution et d'autres activités à ses partenaires).

#### Génération de chiffre d'affaires

Modification du mode de génération de revenus à l'aide de nouvelles propositions de valeur et de nouveaux modèles tarifaires (à l'image de Gillette qui a transféré sa principale source de revenus des rasoirs aux lames).

#### Modèle sectoriel

Redéfinir un secteur existant, évoluer vers un nouveau secteur ou créer un tout nouveau secteur (à l'image d'iPod et iTunes d'Apple dans l'industrie de la musique).

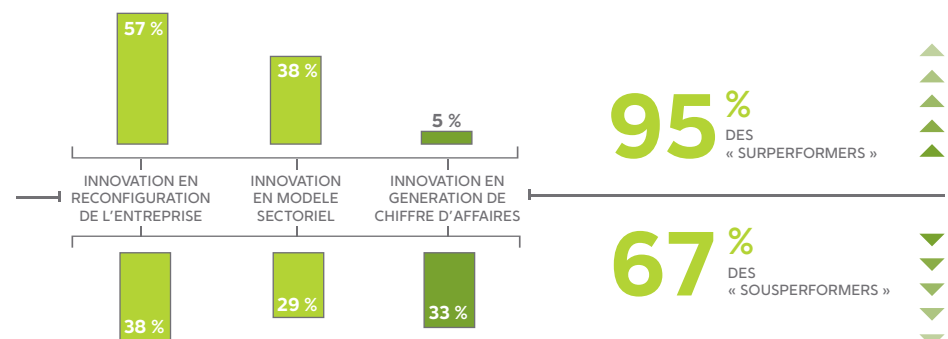
De même, 23 % des dirigeants entreprennent des innovations en reconfigurant leur modèle d'entreprise. La grande majorité d'entre eux prévoit de redéfinir le secteur dans lequel leur entreprise opère. Étonnament, 39 % des dirigeants de ce groupe envisagent de créer des secteurs totalement nouveaux. Bien que ce soit la forme d'innovation la plus difficile pour une entreprise, les innovations radicales partent souvent d'une petite structure, comme le montre la genèse de géants tels Microsoft® et Google.

### LES « SURPERFORMERS » EFFECTUENT DES CHANGEMENTS BIEN PLUS RADICAUX

La différence marquée entre les préférences des « surperformers » et des « sousperformers » suggère que certaines de ces ambitions pourront produire des changements profonds. Les « surperformers » de notre échantillon sont bien plus susceptibles de planifier une modification de leur modèle sectoriel ou de reconfigurer leur entreprise que les « sousperformers » – preuve évidente qu'ils ont une volonté de changement plus marquée, sont prêts à prendre davantage de risques et tout en sachant mieux en tirer profit (voir Figure 6).

FIGURE 6 LES « SURPERFORMERS » PRENNENT DAVANTAGE DE RISQUES

Les « surperformers » sont davantage susceptibles que les « sousperformers » de s'engager dans des innovations concernant la reconfiguration de l'entreprise ou le modèle sectoriel.



## Implications

Les entreprises de taille moyenne sont bien placées pour révolutionner leur secteur d'activité. Comparées aux autres entreprises, elles sont davantage prêtes à changer leur business model et à se lancer dans des transformations radicales. La plupart des entreprises de notre échantillon développent actuellement de solides stratégies et des propositions de valeur pour mieux se différencier. Certaines sociétés devront peut-être se spécialiser pour sortir du lot, dans la mesure où elles ne peuvent pas bénéficier des mêmes économies d'échelle que les grandes entreprises multinationales. Elles doivent ensuite évaluer ce qu'elles peuvent faire pour améliorer leur fonctionnement interne en fonction de leurs ressources et leur business model actuel, avant de commencer à chercher des partenaires qui les aideront à exécuter leurs plans et à combler leurs faiblesses.



# RESPONSABLE ET AUTHENTIQUE

Une génération émergente de clients, d'employés, de partenaires, de militants et d'investisseurs dotés d'une conscience sociale observe à la loupe chaque mouvement des entreprises. Les dirigeants d'entreprises de taille moyenne sont conscients de cette évolution des comportements. Alors comment alors peuvent-ils satisfaire ces attentes grandissantes en matière de responsabilité sociale des entreprises ?

Face à la prise de conscience sociale de leurs clients, employés, investisseurs et autres acteurs, les dirigeants d'entreprise mettent davantage l'accent sur la responsabilité sociale de leurs entreprises (RSE). Depuis notre première étude Global CEO Study en 2004, leur intérêt à l'égard des facteurs socioéconomiques, des problèmes environnementaux et des compétences des employés s'est fortement développé.

## **LES ENTREPRISES DE TAILLE MOYENNE INVESTISSENT DANS LA RSE**

Les dirigeants d'entreprises de taille moyenne considèrent la RSE aussi positivement que leurs pairs dans les autres entreprises ; 69 % d'entre eux pensent que la RSE apporte en définitive des résultats bénéfiques. Une entreprise doit « créer des profits, mais doit aussi assumer ses responsabilités à l'égard de ses employés, ses clients et l'environnement », a souligné l'une des personnes interrogées.

Les dirigeants d'entreprises de taille moyenne sont prêts à investir dans ce domaine. Ils prévoient d'augmenter leurs investissements en faveur de diverses initiatives de RSE de 34 % sur les trois prochaines années (voir Figure 7). C'est un pourcentage nettement plus élevé que d'autres domaines stratégiques, que ce soit la quête d'opportunités dans les économies en développement (20 %) ou la vente aux clients bien informés (11 %).

Toutefois, les entreprises de taille moyenne restent encore à la traîne par rapport à la population totale de l'enquête, s'agissant du pourcentage d'investissements qu'elles envisagent d'allouer à la RSE (10,3 % contre 13,4 %). Nous avons le sentiment qu'elles sont aussi à un stade de développement moins avancé en ce qui concerne l'intégration de la RSE dans leur stratégie globale, leurs procédures, leurs produits et services.

FIGURE 7 LES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES DE TAILLE MOYENNE INVESTISSENT DANS LA RSE

Les entreprises de taille moyenne augmenteront leurs investissements dans la RSE de plus d'un tiers au cours des trois prochaines années.



S'agissant de la RSE, l'axe prioritaire des entreprises de notre échantillon concerne le développement de nouveaux produits et services répondant à la demande croissante de biens « socialement responsables ». La mise en place de nouvelles relations d'affaires et l'introduction de systèmes de reporting plus transparents apparaissent à une place relativement faible dans leur agenda. Les entreprises de taille moyenne, par contre, se concentrent sur les initiatives environnementales et la création de nouvelles relations d'affaires qui pourront les aider à satisfaire les demandes croissantes de RSE, une différence qui laisse à penser qu'elles sont en train d'effectuer le travail préparatoire. Quoi qu'il en soit, les dirigeants d'entreprises de taille moyenne sont pleinement conscients de l'amplitude des changements de comportements actuels. « Les questions environnementales prennent une importance croissante tous les jours », a commenté l'une des personnes interrogées, tandis qu'une autre observait que « le label vert est devenu obligatoire ».

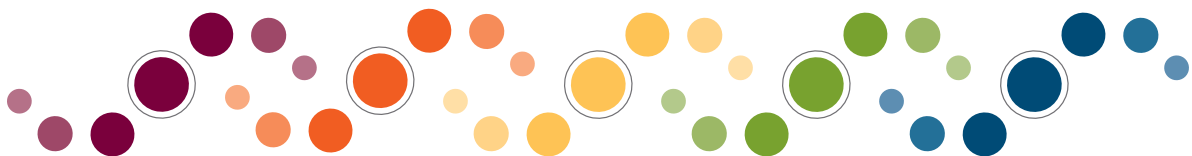
## Implications

Les entreprises de taille moyenne considèrent la RSE comme une opportunité de croissance future, et reconnaissent que la perception de leur marque jouera un rôle crucial pour séduire de nouveaux clients et attirer de nouvelles recrues. Mais elles doivent encore combler leur retard par rapport aux autres entreprises. Il leur faut définir le sens exact de la RSE pour elles, mieux connaître les attentes de leur clientèle et identifier quels types de biens et services lui offrir pour les satisfaire. Elles doivent aussi réfléchir à l'influence de la RSE sur leur capacité à attirer les talents dont elles ont besoin pour se développer et s'intégrer à l'échelle mondiale.

## BATIR VOTRE ENTREPRISE DE DEMAIN

Les dirigeants d'entreprises de taille moyenne sont fondamentalement d'accord avec les autres dirigeants de notre échantillon sur les caractéristiques de l'entreprise de demain. Leurs réponses suggèrent que l'entreprise de demain – comme nous l'avons intitulée – sera avide de changement, innovante et avant-gardiste dans son approche client, globalement intégrée, révolutionnaire par nature, responsable et authentique.

Mais elles sont confrontées à des défis spécifiques à bien des points de vue. Elles anticipent davantage les changements mais se sentent moins confiantes pour les gérer efficacement. Elles prévoient de reconfigurer leurs business models plus intensément. Elles éprouvent encore des difficultés à développer des produits et des services ciblant des consommateurs socialement responsables. Et la plupart de celles qui souhaitent s'intégrer à l'échelle mondiale partent de plus loin que les multinationales concurrentes.



La question cruciale est donc la suivante : seront-elles prêtes ? Possèdent-elles la main d'œuvre et les compétences flexibles nécessaires pour gérer des changements supplémentaires plus rapidement et capitaliser sur les nouvelles opportunités créées par la mondialisation, l'augmentation globale des richesses et le développement des moyens de communication ? Disposent-elles des partenaires dont elles ont besoin pour pénétrer de nouveaux marchés ? De l'infrastructure flexible requise pour poursuivre les innovations de business model, répondre aux exigences de clientèle variées et développer de nouveaux circuits de commercialisation ?

Nous espérons en savoir plus sur votre opinion sur l'orientation de votre entreprise – et continuer à travailler avec vous à la construction de votre entreprise de demain.

Pour en savoir plus sur l'étude IBM Global CEO Study, rendez-vous sur le site [ibm.com/enterpriseofthefuture](http://ibm.com/enterpriseofthefuture)

## A PROPOS D'IBM GLOBAL BUSINESS SERVICES

Fort d'un réseau d'experts répartis à travers plus de 170 pays, IBM Global Business Services fournit à ses clients des prestations de conseil fondées sur son expertise des processus métier et industriels couvrant 17 secteurs d'activités en s'appuyant sur l'innovation comme accélérateur d'identification, de développement et de création de valeur. Avec plus de 3 250 professionnels en stratégie, IBM Global Business Services est l'un des plus importants cabinets spécialisés en Stratégie et Gestion du changement au monde.

Nos pratiques de consulting IBM General Business comprennent les besoins et les défis des entreprises de taille moyenne, et en tenant compte de leur taille, leur échelle et leur expérience spécifiques, proposent un portefeuille de solutions conçues spécifiquement pour elles. Pour en savoir plus sur IBM Global Business Services et notre expertise dans le marché des entreprises de taille moyenne, rendez-vous sur le site [ibm.com/gbs](http://ibm.com/gbs)

## NOTES ET SOURCES

- <sup>1</sup> « L'entreprise de demain : Etude IBM Global CEO Study ». IBM Institute for Business Value. mai 2008. L'échantillon de notre étude globale est représentatif des opinions à travers le monde : 31 % des personnes interrogées sont basées en Amérique, 36 % en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique, et 33 % en Asie-Pacifique. La grande majorité de ces dirigeants a été interrogée par des cadres d'IBM lors d'interviews en face à face d'une heure minimum. Les autres entretiens ont été menés par téléphone par l'Economist Intelligence Unit.
- <sup>2</sup> Pour une meilleure lisibilité, nous avons désigné l'ensemble des personnes interrogées par l'expression « dirigeants d'entreprise » dans ce rapport. Nous avons appelé celles qui sont à la tête d'entreprises de taille moyenne des « dirigeants d'entreprises de taille moyenne ».
- <sup>3</sup> Pour des raisons d'analyse et de statistiques, nous avons comparé les performances des entreprises par rapport à trois indicateurs financiers de référence : 1) Le taux de croissance annuel composé du chiffre d'affaires (TCAC) entre 2003 et 2006 ; 2) Le TCAC de la marge nette entre 2003 et 2006 ; et 3) La marge bénéficiaire moyenne entre 2003 et 2006.
- <sup>4</sup> Parmi les 136 entreprises de taille moyenne de notre enquête, 64 avaient publié des informations financières et ont été incluses dans notre analyse financière.
- <sup>5</sup> Dans notre enquête, l'expression « total des investissements » définissait : l'ensemble des investissements en actifs, auxquels venaient s'ajouter les investissements de recherche et développement, de marketing et de vente.
- <sup>6</sup> Andersen, Chris. *The Long Tail* (Random House : Juin 2006). Les vendeurs traditionnels ne peuvent stocker que les produits qu'ils estiment les plus populaires, car l'espace de stockage coûte cher. Mais des revendeurs en ligne comme Amazon et iTunes peuvent quasiment tout stocker, et le nombre de produits de niche est bien plus important sur le marché que le nombre de produits jouissant d'une grande popularité. Le concept de « longue queue » fait référence aux biens qui deviennent viables du point de vue commercial lorsque les obstacles entre l'offre et la demande sont abolis et que tous les biens deviennent accessibles à tous les acheteurs.
- <sup>7</sup> A lire pour en savoir plus sur l'innovation des modèles d'entreprise : Giesen, Edward, Saul J. Berman, Ragna Bell et Amy Blitz. « Paths to success: Three ways to innovate your business model. » IBM Institute for Business Value. Juin 2007.





© Copyright IBM Corporation 2008

**Compagnie IBM France**

Tour Descartes – La Défense 5  
2 avenue Gambetta  
92066 Paris La Défense Cedex

La page d'accueil d'IBM est accessible à l'adresse : [ibm.com/fr](http://ibm.com/fr)

IBM, le logo IBM et [ibm.com](http://ibm.com) sont des marques d'International Business Machines Corporation aux Etats-Unis et/ou dans d'autres pays.

Microsoft est une marque commerciale ou déposée de Microsoft Corporation aux Etats-Unis et/ou dans d'autres pays.

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

Ces informations concernent les produits et services commercialisés par IBM France et n'impliquent aucunement l'intention d'IBM de les commercialiser dans d'autres pays. Toute référence à un produit, logiciel ou service IBM n'implique pas que seuls ces produits, logiciels ou services peuvent être utilisés. Tout produit, programme ou service équivalent peut être utilisé.

Les matériels IBM peuvent contenir des composants neufs, ou un mélange de pièces neuves et non neuves. Dans certains cas, le matériel peut être du matériel d'occasion ayant déjà été installé. Ceci ne modifie en rien le régime des garanties contractuelles IBM applicables.

Cette publication a uniquement un rôle informatif.

Ces informations peuvent faire l'objet de modifications sans préavis. Pour en savoir plus sur les produits et services IBM, contactez votre représentant commercial ou votre revendeur IBM.

IBM ne donne aucun avis juridique, comptable ou d'audit financier et ne garantit pas que ses produits ou services sont conformes aux lois applicables. Les clients sont responsables de la conformité à la législation et aux règlements afférents, y compris la législation et la réglementation nationales.

Les photographies présentées sur ce document peuvent représenter des maquettes.

© Copyright IBM Corporation 2008  
Tous droits réservés.