

Ipsos *Lead*
engaging talent in digital times

VALTUS
MOVING BUSINESS FORWARD. FAST!

OBSERVATOIRE DE LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES

PRESENTATION, 13 FEVRIER 2018



— L'OBSERVATOIRE VALTUS DE LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES —

Plus que jamais la transformation des entreprises est « en haut de l'agenda ».

Toutes les entreprises, dans tous les secteurs sont soumises à une transformation accélérée de leur environnement, de leur business modèle. Les questions fusent : comment conduire efficacement une transformation ? Quelles sont les bonnes pratiques ? Comment aller plus vite ?...

Qui mieux que les managers de transition de la communauté Valtus pour partager et communiquer leur vision et leurs expériences sur le sujet ?

871 d'entre eux issus de tous les secteurs opérationnels et domaines d'activités se sont prêtés au jeu. Pour cette première édition de l'Observatoire Valtus de la Transformation des Entreprises.



1^{ère} édition de
l'Observatoire
Valtus de la
Transformation
des Entreprises

Le point de vue
de 871
managers de
transition,
experts de la
transformation

- Étude en ligne, réalisée par Ipsos de novembre 2017 à janvier 2018
- 3 307 managers de transition ont été sollicités pour participer à cette enquête
- 871 réponses correspondant à un taux de participation de 26%

STRUCTURE DE L'ÉCHANTILLON

DES MANAGERS ISSUS DE TOUS LES GRANDS SECTEURS D'ACTIVITÉ ET DOMAINES FONCTIONNELS

Profils de managers	Nombre répondants	participation	Poids ds échantillon
Direction Générale	267	26%	31%
Direction Financière	134	24%	15%
Direction Opérations	101	36%	12%
DRH	92	30%	11%
DSI	75	27%	9%
Direction Commerciale	58	20%	7%
Direction Supply chain & Achats	56	28%	6%
Direction Projet	43	25%	5%
Direction Supply Chain	33	31%	4%
Direction des Achats*	23	24%	3%
Direction Marketing	21	18%	2%
Direction de la Communication	10	40%	1%
Direction Juridique	7	17%	1%
Direction R&D	6	40%	1%
Non renseigné	1	100%	0%

Secteur d'intervention	Nombre répondants	participation	Poids ds échantillon
Industrie	566	29%	65%
Services - conseil	340	28%	39%
High-tech	196	24%	23%
Distribution	195	25%	22%
Biens de consommation - luxe	134	24%	15%
Banque - finance - assurance	113	26%	13%
Transport - logistique	76	27%	9%
BTP - immobilier	74	28%	8%
Médias - entertainment - internet	59	19%	7%
Administration & collectivités	55	26%	6%
Non renseigné	5	19%	1%

* Pour l'analyse et afin de disposer de suffisamment de répondants, les réponses des managers Supply Chain et Achats ont été fusionnées

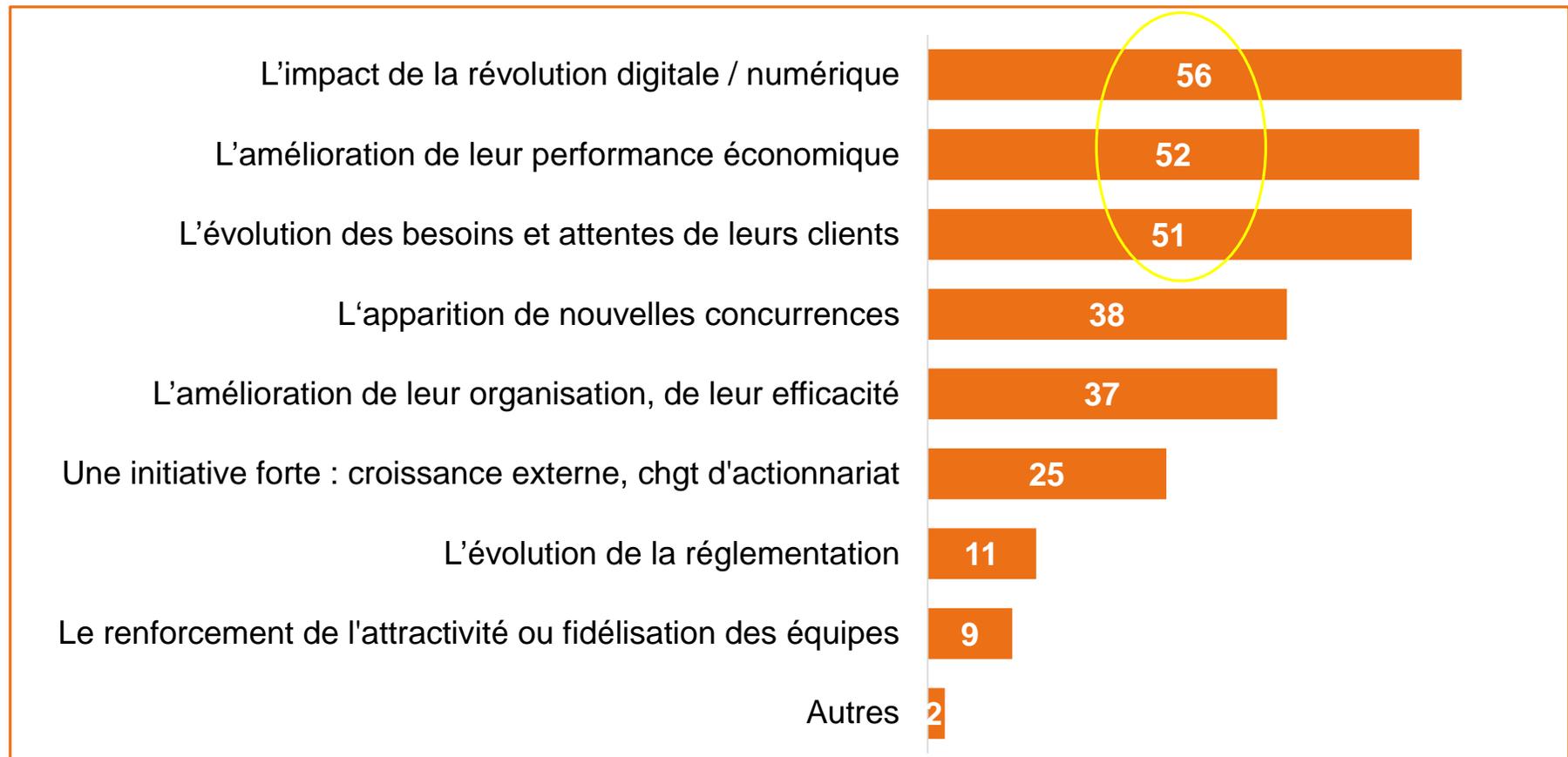


LES MOTEURS DE LA TRANSFORMATION

— LES MOTEURS DE LA TRANSFORMATION (1/3)

LE DIGITAL + LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE + LES ATTENTES CLIENTS AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION

Aujourd'hui quelles sont **les raisons qui poussent le plus les entreprises à se transformer ?** (%)



— LES MOTEURS DE LA TRANSFORMATION (2/3)

SPÉCIFICITÉS SELON LES SECTEURS D'INTERVENTION — LE DIGITAL, COMME LE CLIENT DOMINE HORS INDUSTRIE

	%	Total	IND	SERV	TECH	DISTRI	CONSO	FIN	LOG	BTP	MEDIA	ADMIN
L'impact de la révolution digitale / numérique	56		53	62	58	61	64	69	63	59	64	69
L'amélioration de leur performance économique	52		54	49	45	48	51	42	53	43	47	45
L'évolution des besoins et attentes de leurs clients	51		51	54	54	54	51	45	63	43	64	47
L'apparition de nouvelles concurrences	38		36	33	43	38	34	37	42	38	39	44
L'amélioration de leur organisation, de leur efficacité	37		40	35	29	36	39	47	33	45	27	35
Une initiative forte : croissance externe, changement d'actionariat	25		27	25	28	25	28	15	21	26	22	15
L'évolution de la réglementation	11		10	12	9	8	8	24	12	15	3	15
renforcement de leur attractivité ou la fidélisation de leurs équipes	9		9	9	7	9	9	4	7	12	5	7

Performance et efficacité

Digital et concurrence

Secteur financier :
régulation et efficacité

Aujourd'hui, quelles sont les raisons qui poussent le plus les entreprises à se transformer ? (%)

— LES MOTEURS DE LA TRANSFORMATION (3/3)

VARIATIONS SELON LES PROFILS MANAGÉRIAUX : LE DIGITAL IMPACTE PLUS LES DIRECTEURS FINANCIERS, DRH ET DIRECTEURS COMMERCIAUX

	%	Total	DG	DAF	DOP	DRH	DSI	DIRCOM	DIR ACHATS	DIR PROJET
L'impact de la révolution digitale/ numérique		56	57	62	41	59	55	62	45	60
L'amélioration de leur performance économique		52	54	43	58	50	53	57	55	53
L'évolution des besoins et attentes de leurs clients		51	50	46	56	53	48	64	55	47
L'apparition de nouvelles concurrences		38	39	34	35	27	49	40	38	47
L'amélioration de leur organisation, de leur efficacité		37	36	45	46	46	31	17	39	33
Une initiative forte : croissance externe, chgt d'actionariat		25	26	30	21	24	25	16	27	30
L'évolution de la réglementation		11	9	13	14	11	15	16	9	9
Le renforcement de l'attractivité ou la fidélisation de leurs équipes		9	10	6	12	12	4	7	9	5

Aujourd'hui, quelles sont les raisons qui poussent le plus les entreprises à se transformer ? (%)

— LA DEMANDE

ACTIONNARIAT ET LES CLIENTS, INITIATEURS DE LA DEMANDE... PLUS QUE LE MANAGEMENT. INFLUENCE DU MANAGEMENT DANS LE SECTEUR CONSOMMATION / LUXE ET DANS LE SERVICE PUBLIC

Selon votre expérience, quels sont **les acteurs les plus demandeurs** d'un processus de transformation ?

	%	Total	IND	SERV	TECH	DISTRI	CONSO	FIN	LOG	BTP	MEDIA	ADMIN
L'actionnariat	33	34	32	29	38	34	30	36	32	32	24	
Les clients	25	22	28	32	22	19	31	25	37	26	36	
Le management	21	22	20	15	19	26	18	20	7	19	27	
Les partenaires sociaux	12	13	11	14	12	10	15	13	12	9	7	
Les fournisseurs	5	5	5	6	5	7	2	3	3	7	4	
Les salariés	4	3	4	5	4	2	4	4	8	7	2	

Impact des propriétaires privés / managers dans le secteur du luxe ?

Attente citoyenne ?



L'EXPÉRIENCE DE LA TRANSFORMATION

— FACTEURS DE RÉUSSITE (1/2)

VISION, ET MOBILISATION (SOUTIEN ET ACCOMPAGNEMENT SUR LE TERRAIN), PRINCIPAUX FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE

Quels sont, selon vous, les **facteurs les plus importants pour réussir** un projet de transformation ? (%)



FACTEURS DE RÉUSSITE (2/2)

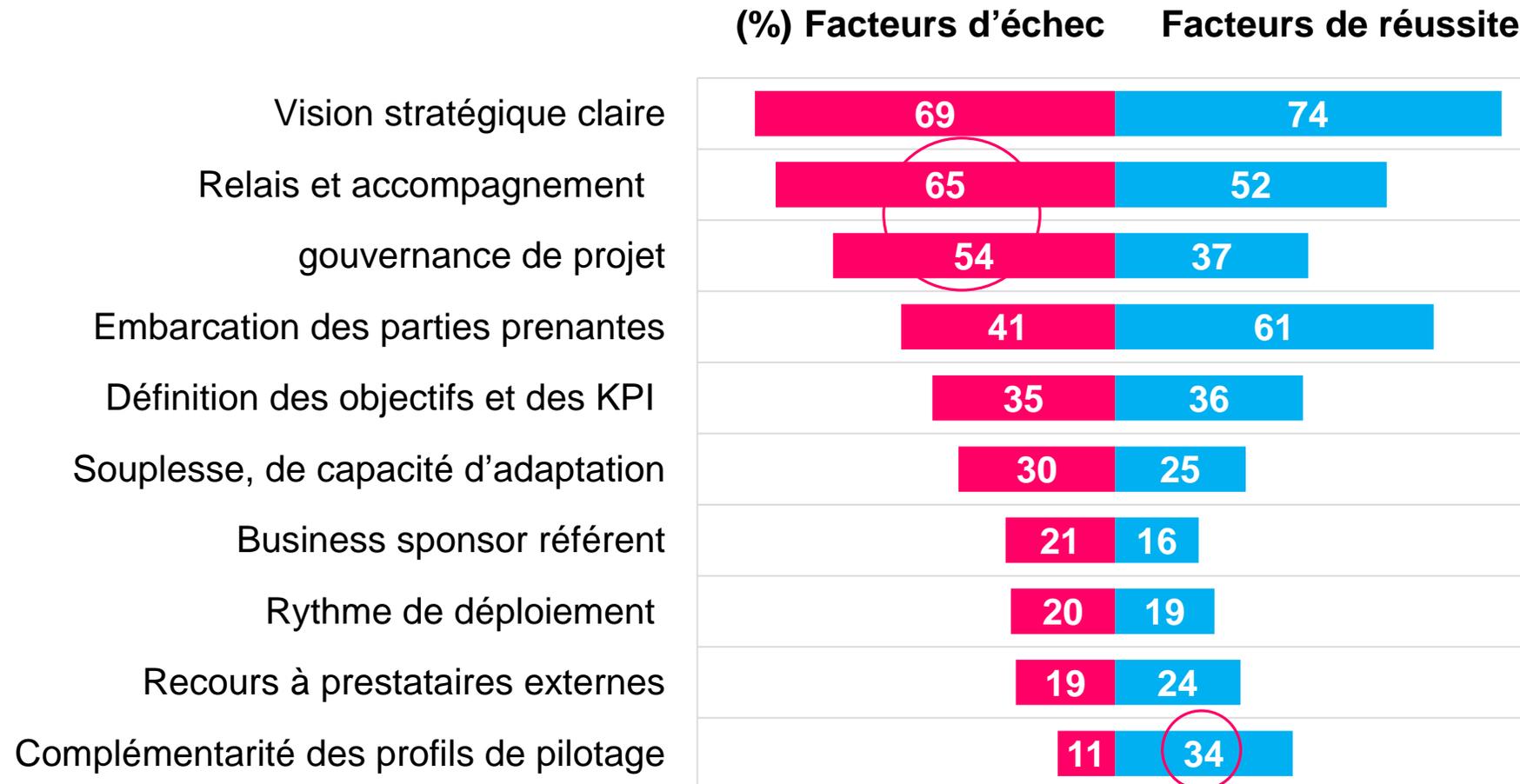
SPÉCIFICITÉS PAR PROFILS DE MANAGERS : VISION ET MOBILISATION POUR LES DRH, PROFILS COMPLÉMENTAIRES POUR LES DFI ET LES DIRECTEURS ACHATS, GOUVERNANCE POUR LES DSI

	%	Total	DG	DAF	DOP	DRH	DSI	DIRCOM	DIR ACHATS	DIR PROJET
Une vision stratégique claire	74	79	66	65	84	68	78	70	77	
Le soutien de toutes les parties prenantes (direction, fonctions support, IRP, managers...) dès le démarrage du projet	61	62	67	56	49	53	69	63	60	
Le relais et l'accompagnement du projet de transformation sur le terrain, auprès des managers et des équipes opérationnelles	52	50	50	53	73	47	52	39	56	
Une gouvernance de projet bien définie	37	37	34	26	36	51	34	41	42	
Des objectifs précis et des KPI pour mesurer l'atteinte des objectifs	36	41	31	50	23	27	40	39	33	
Une équipe projet composée de talents complémentaires (internes et/ou externes)	34	30	43	31	37	24	33	41	33	
Le sens de l'adaptabilité, l'agilité, le « try and learn »	25	25	21	31	24	27	22	16	26	
L'accompagnement d'un partenaire expérimenté (ou ayant déjà conduit un projet similaire)	24	23	27	28	17	20	28	32	21	
Le rythme, la capacité à conserver le « momentum »	19	22	17	29	27	11	9	16	12	
La présence d'un « business sponsor »	16	7	17	12	12	49	24	14	23	

Quels sont, selon vous, les **facteurs les plus importants pour réussir** un projet de transformation ? (%)

— FACTEURS DE RÉUSSITE VS. ÉCHEC

LES FACTEURS DE RÉUSSITE ET D'ÉCHEC SONT PROCHES. LES DÉFAUTS DE RELAIS SUR LE TERRAIN ET DE GOUVERNANCE SONT PLUS DES FACTEURS D'ÉCHEC QUE DE RÉUSSITE



— FACTEURS D'ÉCHEC

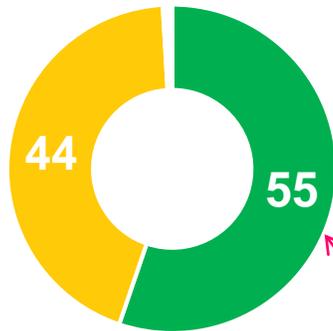
FACTEURS D'ÉCHEC PAR PROFILS DE MANAGERS : LE DÉFAUT DE VISION POUR LES DG MAIS AUSSI LES DRH, L'ABSENCE DE SPONSOR POUR LES DSI

	%	Total	DG	DAF	DOP	DRH	DSI	DIRCOM	DIR ACHATS	DIR PROJET
Déficit de vision stratégique claire	69	76	61	66	77	52	79	66	63	
Défaut de relais et d'accompagnement du projet de transformation sur le terrain, auprès des managers et des équipes opérationnelles	65	61	66	64	72	64	71	64	67	
Défaut de gouvernance de projet	54	52	52	54	59	49	53	59	47	
Un démarrage de projet trop précoce, sans que les parties prenantes aient été 'embarquées'	41	41	43	44	43	31	47	30	47	
Des objectifs et des KPI mal définis	35	40	34	40	24	23	43	38	28	
Un manque de souplesse, de capacité d'adaptation	30	32	26	26	34	35	28	29	35	
L'absence d'un business sponsor référent	21	10	24	17	10	60	21	29	33	
Un rythme de déploiement trop lent	20	20	21	22	21	19	14	23	12	
Un recours excessif à des prestataires externes	19	19	22	27	12	20	10	13	33	
Un défaut de complémentarité des profils de l'équipe de pilotage	11	10	16	6	13	12	7	7	7	

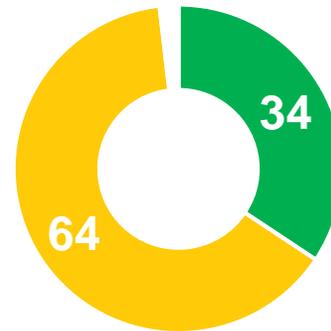
— EXPÉRIENCES (bis)

IMPORTANCE DE LA DYNAMIQUE ET DE LA QUALITÉ DE L'EXÉCUTION ; DIFFICULTÉ À TRANSFORMER UNE ENTREPRISE QUI VA BIEN

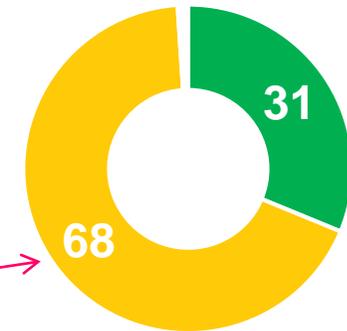
La dynamique de la transformation importe plus que le résultat final



Une entreprise qui va bien est plus facile à transformer qu'une entreprise qui va mal



La rapidité d'exécution est plus importante que la qualité de l'exécution

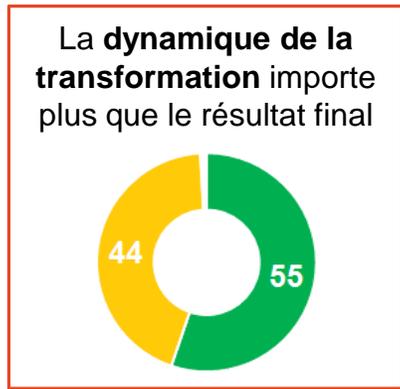


L'effet 'transformation permanente' ?

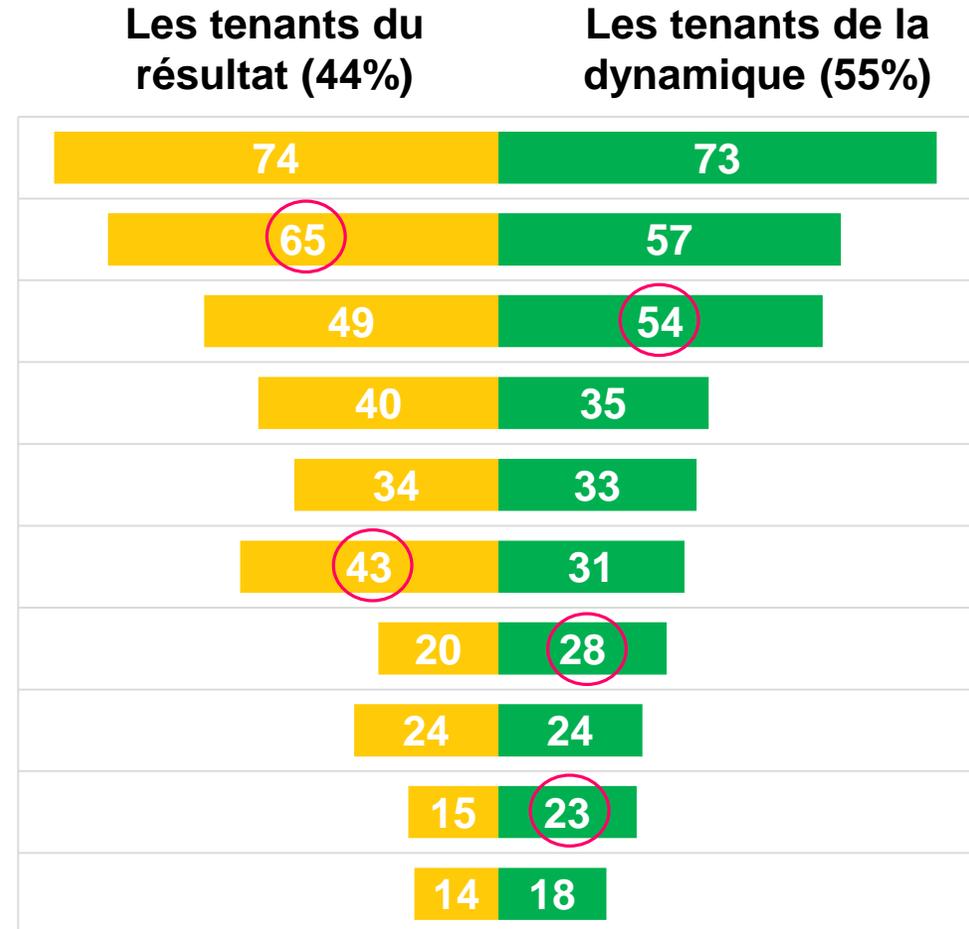
■ % d'accord ■ % pas d'accord

— EXPÉRIENCES (bis)

LES FACTEURS DE RÉUSSITE SELON L'EXPÉRIENCE : LE RYTHME, LA SOUPLESSE ET LE RELAIS VS. LES PARTIES PRENANTES ET LES KPI



- Vision stratégique claire
- Embarcation des parties prenantes
- Relais et accompagnement
- Gouvernance de projet
- Complémentarité des profils de pilotage
- Définition des objectifs et des KPI
- Souplesse, de capacité d'adaptation
- Recours à prestataires externes
- Rythme de déploiement
- Business sponsor référent



— EXPÉRIENCES (bis)

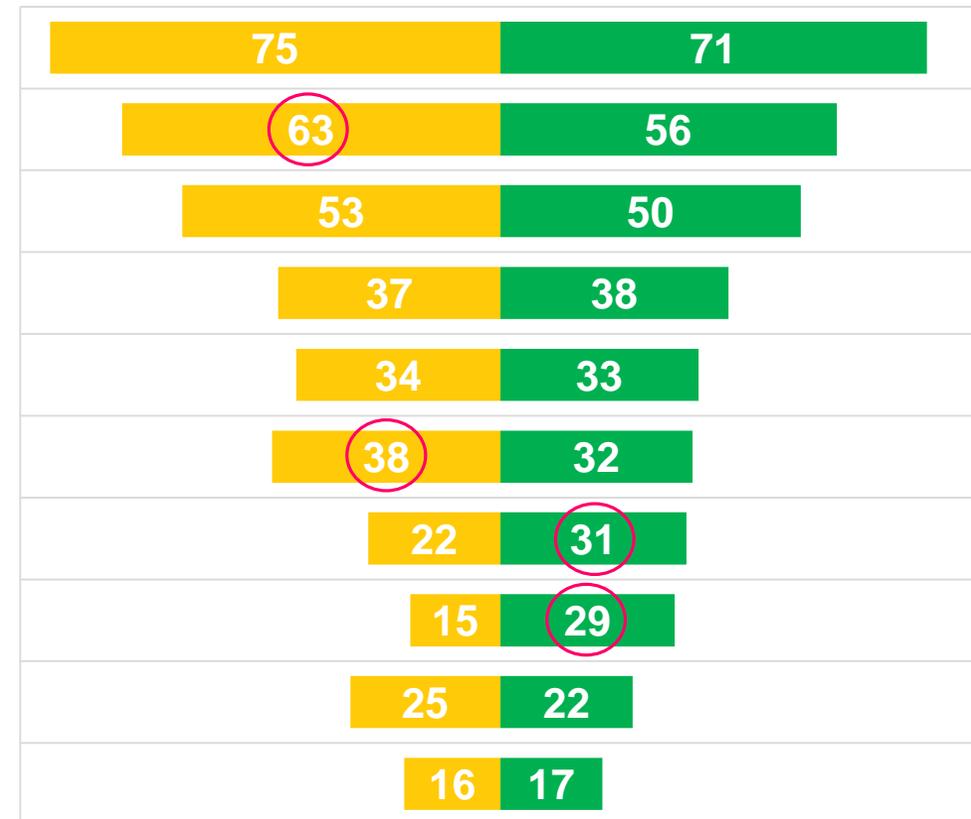
LES FACTEURS DE RÉUSSITE SELON L'EXPÉRIENCE



- Vision stratégique claire
- Embarcation des parties prenantes
- Relais et accompagnement
- Gouvernance de projet
- Complémentarité des profils de pilotage
- Définition des objectifs et des KPI
- Souplesse, de capacité d'adaptation
- Rythme de déploiement
- Recours à prestataires externes
- Business sponsor référent

Les tenants de la qualité (68%)

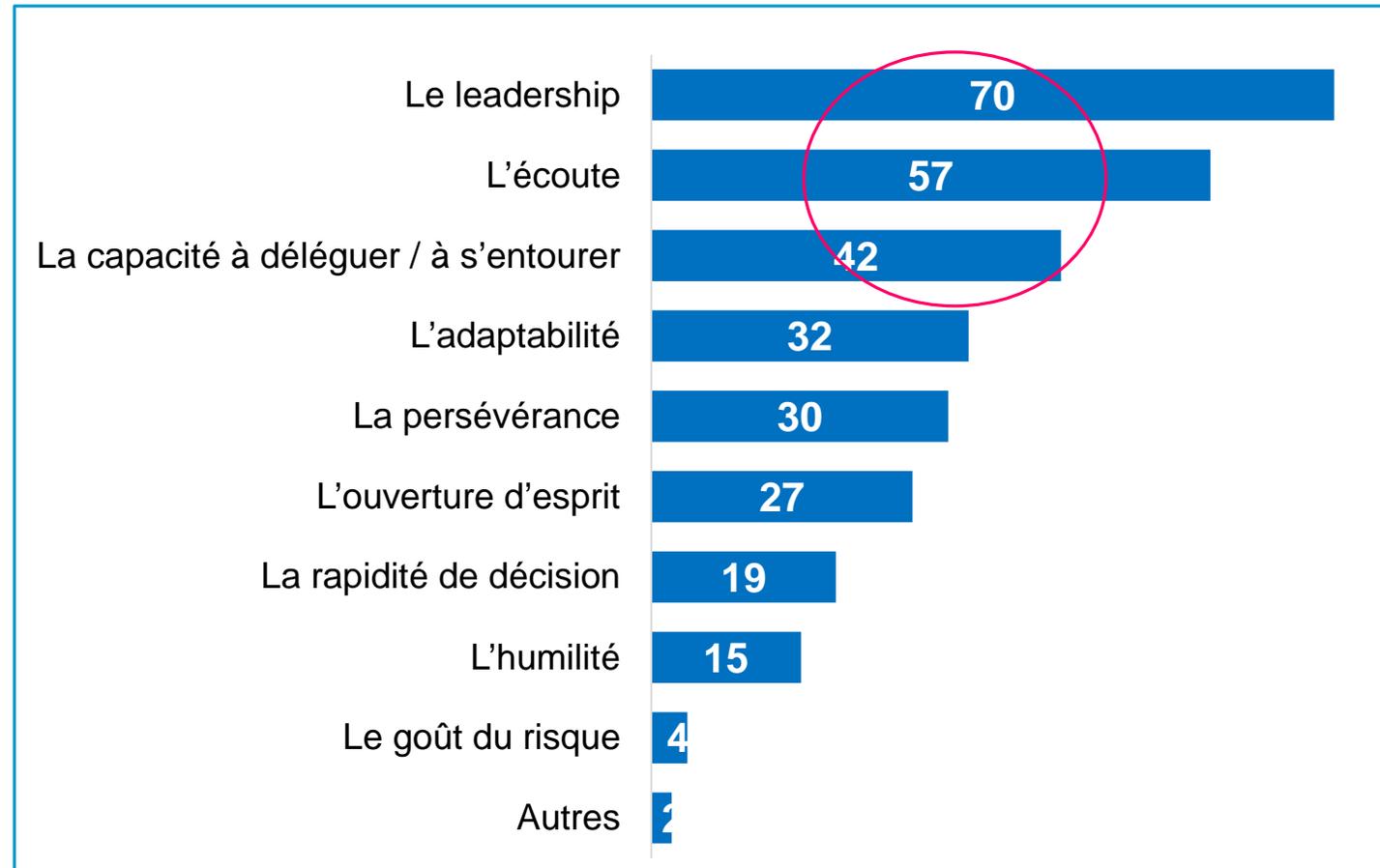
Les tenants de la rapidité (31%)



— QUALITÉS MANAGÉRIALES

IMPORTANCE DU LEADERSHIP ET DES QUALITÉS RELATIONNELLES ; DES QUALITÉS EN LIEN AVEC LES FACTEURS DE SUCCÈS (VISION ET EMBARCATION) ; PAS DE VARIATION MAJEURE SELON LES PROFILS DE MANAGERS

Hormis l'expérience, quelles sont les **qualités managériales absolument nécessaires** pour un manager en charge d'un projet de transformation ? (%)



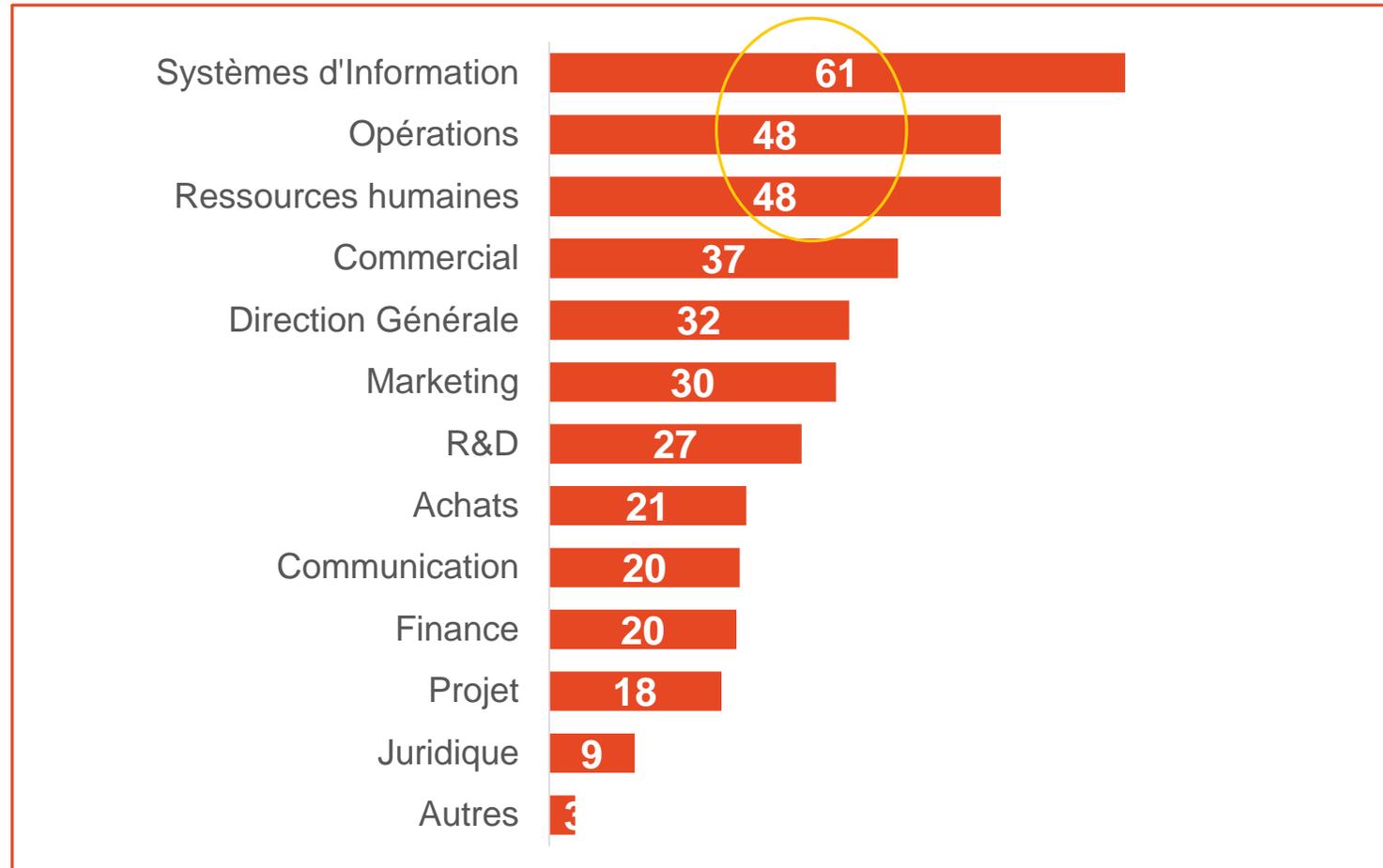


LES DÉFIS DE LA TRANSFORMATION

— FONCTIONS ET TRANSFORMATION (1/2)

SI, OPÉRATIONS ET RH, FONCTIONS LES PLUS SOUMISES À TRANSFORMATION → IMPACT DU DIGITAL ?

Dans les 3 ans à venir, quelles sont les **fonctions de l'entreprise qui vont être les plus particulièrement sujettes à transformation ?**



FONCTIONS ET TRANSFORMATION (2/2)

LES MANAGERS SELON LEUR PROFIL CITENT TOUS LES SI COMME UNE FONCTION QUI VA ÊTRE AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION. ILS SE VOIENT AUSSI EUX-MÊMES TRÈS EXPOSÉS EN PARTICULIER LES DSI, LES DRH, LES FINANCIERS ET LES COMMERCIAUX

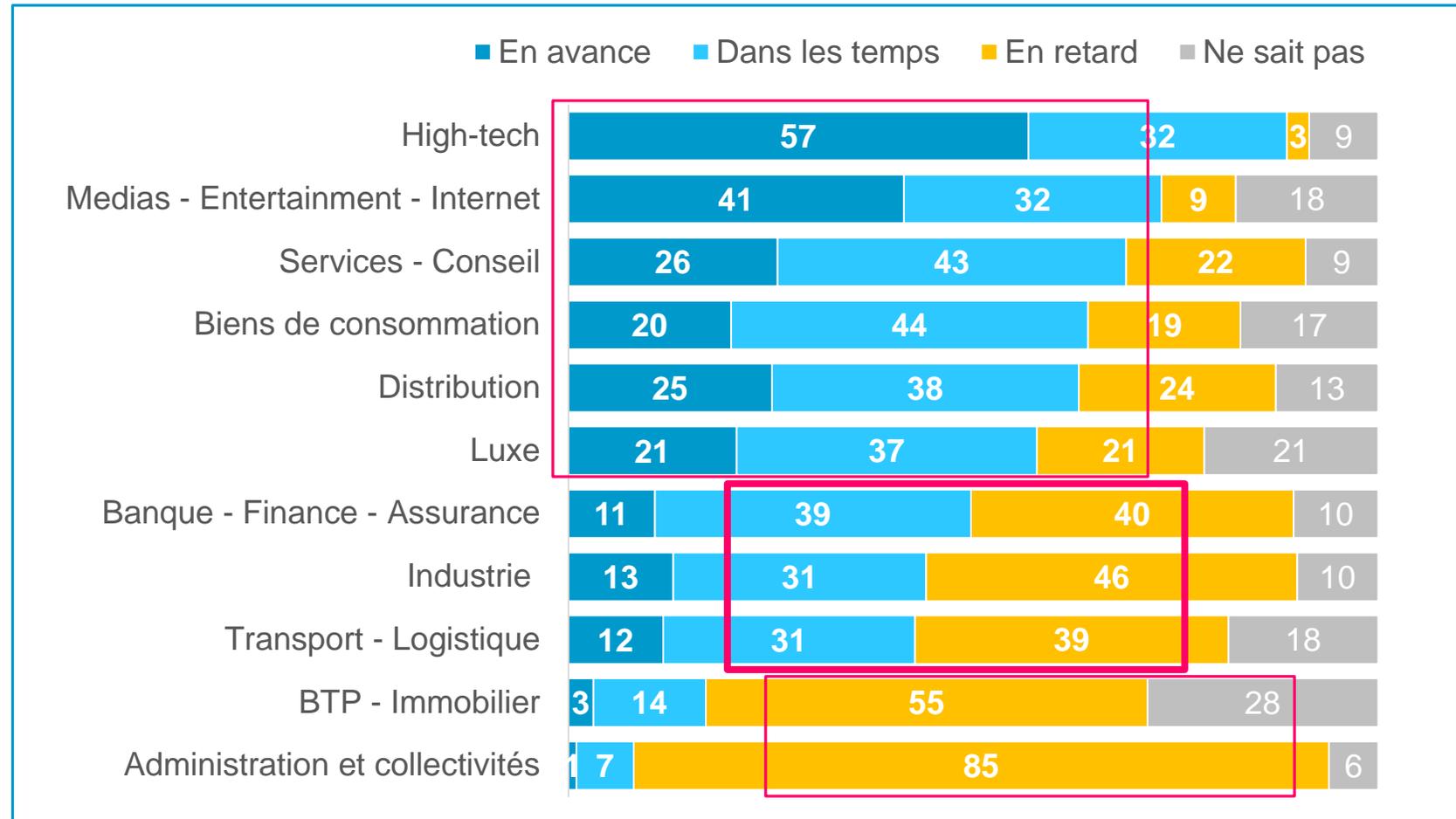
	%	Total	DG	DAF	DOP	DRH	DSI	DIRCOM	DIR ACHATS	DIR PROJET
Systemes d'Information		61	66	59	54	62	72	50	57	53
Opérations		48	45	46	67	38	48	34	70	49
Ressources humaines		48	46	44	51	70	43	50	30	47
Commercial		37	43	31	23	38	44	57	32	28
Direction Générale		32	42	21	35	28	24	45	13	19
Marketing		30	33	19	27	29	45	45	9	28
R&D		27	28	19	37	22	17	17	38	30
Achats		21	17	29	16	17	16	24	38	23
Communication		20	21	19	21	17	16	21	13	12
Finance		20	12	53	17	16	12	16	11	23
Projet		18	15	16	26	16	16	16	27	30
Juridique		9	9	8	10	8	4	12	7	12

Dans les 3 ans à venir, quelles sont les fonctions de l'entreprise qui vont être les plus particulièrement sujettes à transformation ?

— SECTEURS D'ACTIVITÉ ET TRANSFORMATION (1/2)

DES ENJEUX DE TRANSFORMATION PLUS FORTS DANS LE SECTEUR BANQUE/FINANCE, L'INDUSTRIE ET LE TRANSPORT / LOGISTIQUE ; RETARD PERÇU DANS LE BTP ET LE SERVICE PUBLIC.

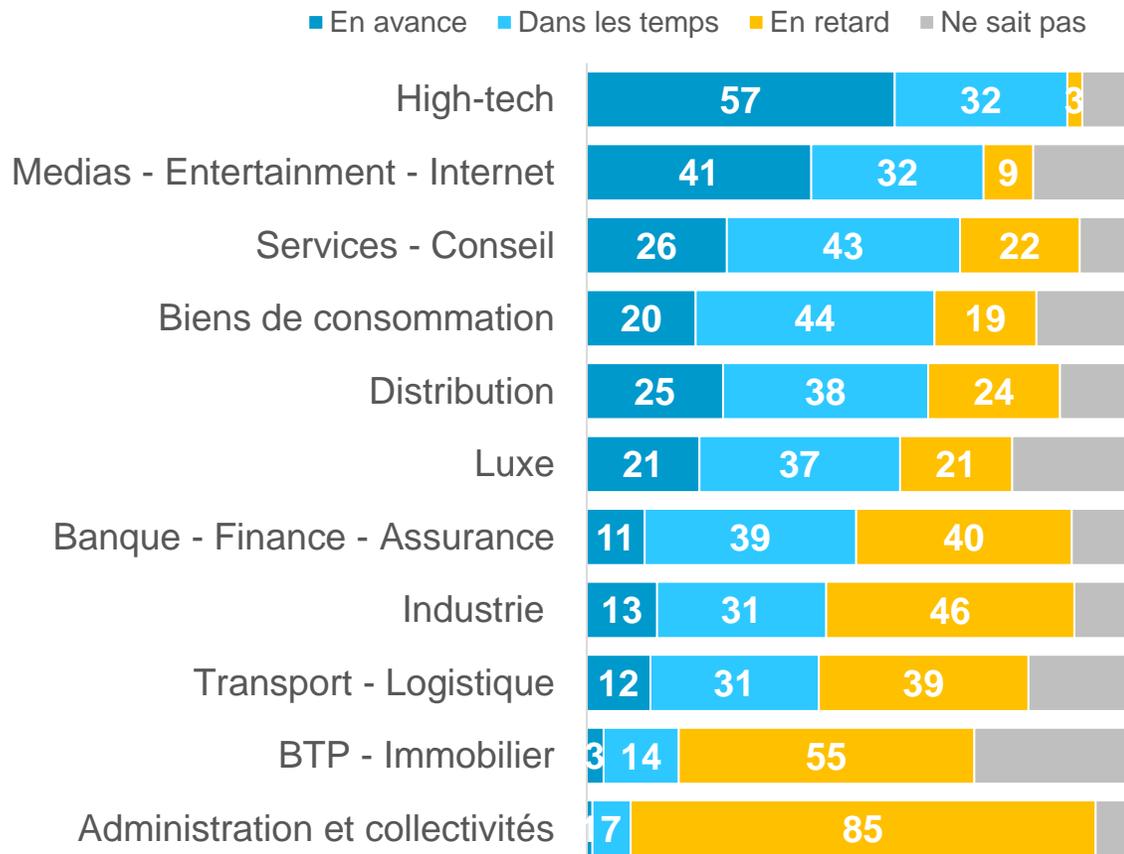
Face au besoin de transformation, chacun des secteurs d'activité suivants vous paraît-il plutôt dans les temps, en avance ou en retard ? (%)



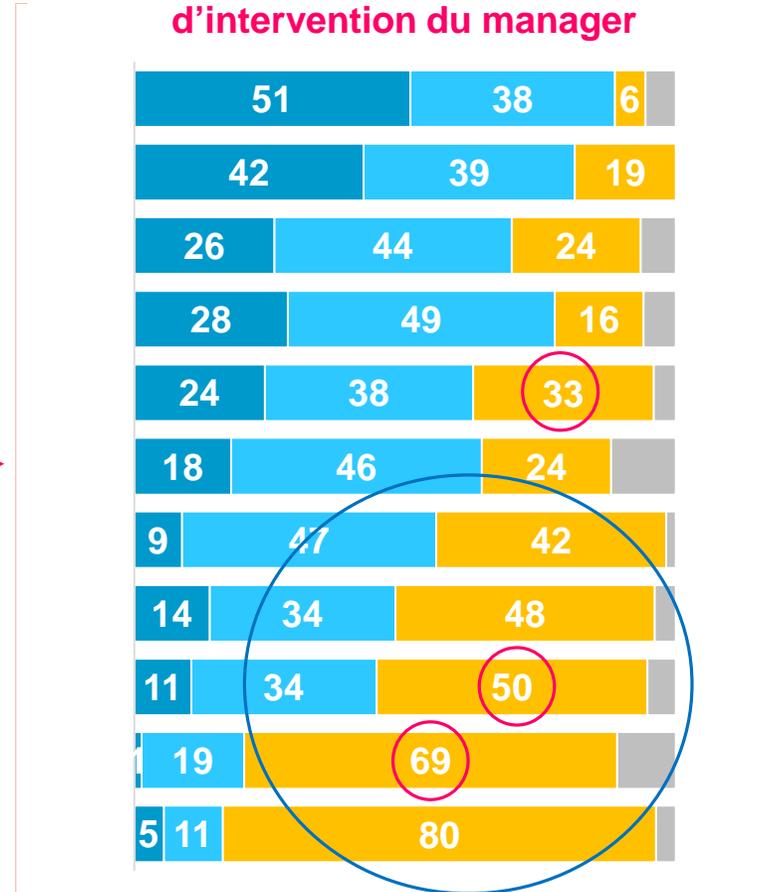
— SECTEURS D'ACTIVITÉ ET TRANSFORMATION (2/2)

LES SPÉCIALISTES DE CHAQUE SECTEUR CONFIRMENT LA VISION D'ENSEMBLE, EN PARTICULIER LES SITUATIONS 'PARTAGÉES' AU SEIN DU SECTEUR FINANCIER, DE L'INDUSTRIE, DU TRANSPORT/ LOGISTIQUE → DES LOGIQUES DE SOUS SECTEURS ET D'ENTREPRISES ?

Face au besoin de transformation, chacun des secteurs d'activité suivants vous paraît-il plutôt dans les temps, en avance ou en retard ? (%)



Point de vue en fonction du secteur d'intervention du manager



— LES « CHAMPIONS » DE LA TRANSFORMATION

DES CHAMPIONS ISSUS DES SERVICES DE PROXIMITÉ, DE L'AUTOMOBILE ET DE LA DISTRIBUTION

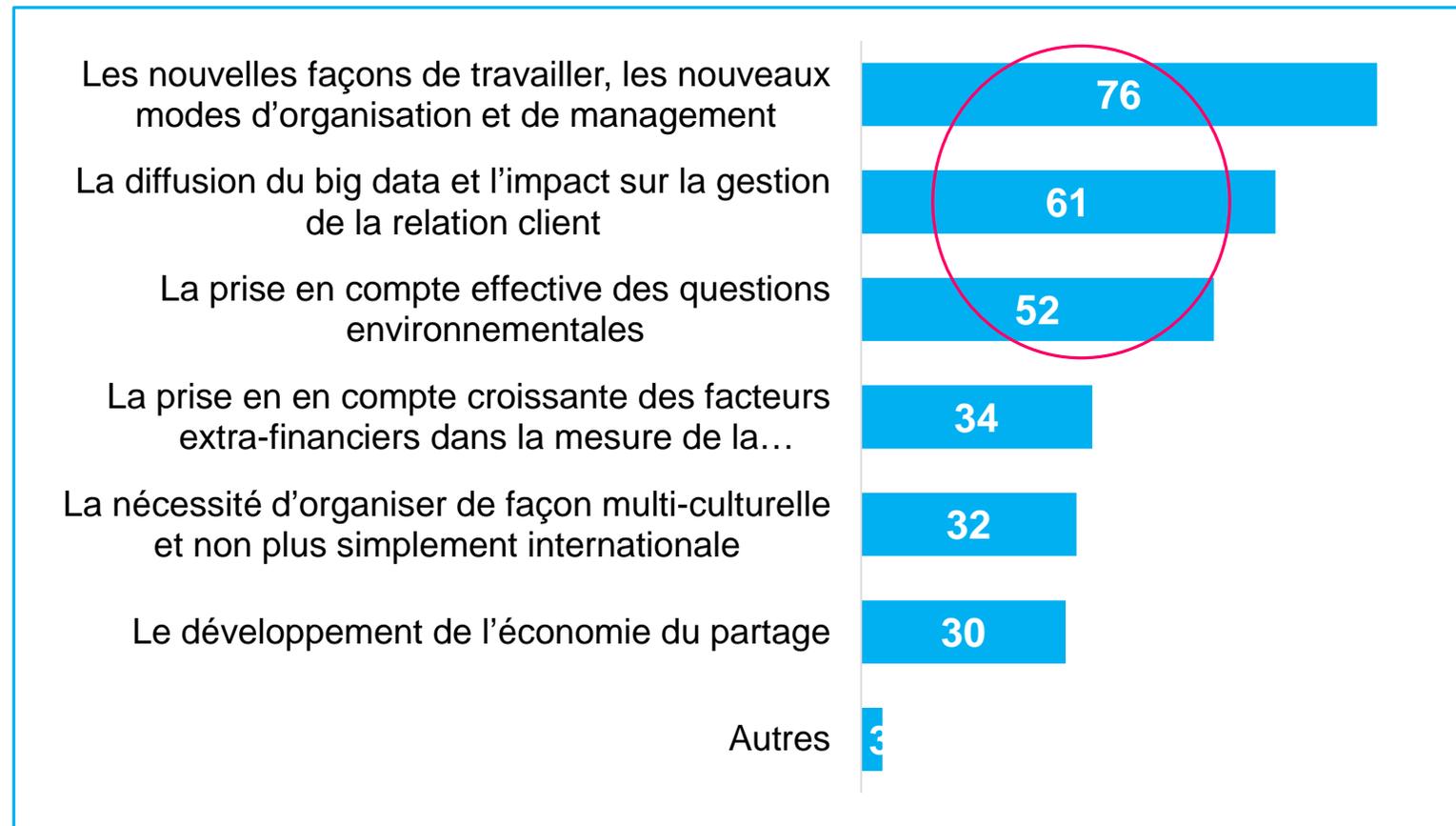
Si vous deviez nommer deux ou trois entreprises qui ont conduit des projets de transformation que vous jugez exemplaires ces dernières années, qui citeriez-



— MUTATIONS ET DÉFIS (1/2)

3 MUTATIONS CLÉS : LES NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL, LA RELATION CLIENT À L'HEURE DU DIGITAL ET LA QUESTION ENVIRONNEMENTALE

Dans les années à venir les **mutations sociétales** vont continuer à bousculer tant la demande et les comportements des clients que les business models. Quelles sont celles qui, selon vous, provoqueront le plus de transformation ?



MUTATIONS ET DÉFIS (2/2)

TOUS LES PROFILS DE MANAGERS (HORMIS LES DIRECTEURS DE PROJETS) PLACENT LES NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL EN TÊTE DES MUTATIONS ; LE BIG DATA 'SCORE' PLUS PARTICULIÈREMENT CHEZ LES DIRECTEURS COMMERCIAUX TOUT COMME LA QUESTION ENVIRONNEMENTALE (PRÉSENTE AUSSI POUR LES DIRECTEURS SUPPLYCHAIN / ACHATS)

	%	Total	DG	DAF	DOP	DRH	DSI	DIRCOM	DIR ACHATS	DIR PROJET
Les nouvelles façons de travailler, les nouveaux modes d'organisation et de management		76	76	77	69	78	81	83	77	63
La diffusion du big data et l'impact sur la gestion de la relation client		61	64	58	44	60	64	72	57	67
La prise en compte effective des questions environnementales		52	54	52	56	45	32	59	61	53
La prise en compte croissante des facteurs extra-financiers dans la mesure de la performance		34	31	37	41	40	20	31	34	26
La nécessité d'organiser de façon multi-culturelle et non plus simplement internationale		32	31	25	43	34	35	22	30	35
Le développement de l'économie du partage		30	33	27	21	27	33	36	27	28

Dans les années à venir les **mutations sociétales** vont continuer à bousculer tant la demande et les comportements des clients que les business models. Quelles sont celles qui, selon vous, provoqueront le plus de transformation ?

— CONCLUSIONS

- Le **digital est le moteur clé des transformations actuelles**. Il transcende tous les secteurs d'activité et toutes les fonctions (en particulier DRH, DSI et ...). Il devance le moteur plus traditionnel de la recherche de la performance.
- La relation client est un autre moteur clé (surtout hors industrie) ; la révolution du big data sur la relation client est clairement identifiée comme la 2^e mutation majeure à laquelle les entreprises vont devoir répondre.
- **Tous les secteurs ne sont pas aussi avancés sur le chemin de la transformation**. La banque (poids de la contrainte de la régulation ?) ou l'industrie (drivée par l'innovation plus que par la transformation ?) sont en retrait par rapport aux autres secteurs. Le BTP et le service public sont clairement perçus « en retard ».
- Pour autant 2 des principaux « champions » de la transformation sont issus de l'industrie automobile (PSA, Renault, mais aussi Michelin, Valéo). Les autres « champions » sont des anciennes administrations / services publics, dont les business modèles ont été profondément remodelés au cours des 20 dernières années (Orange, La Poste). Le secteur de la distribution est aussi présent (La Redoute, la FNAC, Amazon...) mais dans sa forme digitale... la grande distribution traditionnelle est peu citée (Carrefour, Monoprix...)
- **Vision stratégique, embarcation et accompagnement** sur le terrain sont les facteurs clés de la réussite d'un projet de transformation. Cela se retrouve dans les qualités managériales requises pour conduire des projets de transformation : leadership, écoute et délégation / capacité à s'entourer. La **transformation reste une « affaire humaine », une question de « dynamique »** (plus que de résultats), **de qualité d'exécution** (plus que de rapidité d'exécution).
- Au final, la transformation des modes de travail, de management et d'organisation est le défi no1 pointé par nos experts de la transformation : ce ne sont pas seulement les business modèles qui sont à transformer mais les formes mêmes de l'entreprise qui doivent être adaptées → Quelles organisations ? Quels modes de management ?

Ipsos *Lead*

engaging talent in digital times

Ipsos Group is the 3rd largest global research company | presence in 88 countries; 15,000 employees | Ipsos is an independent company managed and controlled by research professionals.

