

REPÈRES & STRATÉGIES

IL N'Y A RIEN DE CONSTANT, SI CE N'EST LE CHANGEMENT



SOMMAIRE

- 1 ZOOM
Les femmes dans les services financiers : Où en sommes-nous aujourd'hui ?
- 4 SECTEURS
L'évolution des enseignes en Europe : Agir s'impose
Une vague de changements sur les services postaux
La construction à l'ère du digital
Drones : Une révolution en marche
La révolution logicielle dans l'automobile
- 10 EXPERTISES
La performance de l'organisation de demain se mesure aujourd'hui
- 12 AGENDA

LES FEMMES DANS LES SERVICES FINANCIERS

OÙ EN SOMMES-NOUS AUJOURD'HUI?

Par Vanessa Lopes Rodrigues et
Bruno de Saint-Florent

Si la représentation des femmes aux postes de direction dans les services financiers progresse avec 20% de femmes dans les conseils d'administration et 16% dans les comités

exécutifs en 2016, l'amélioration reste légère depuis 2014*. A ce rythme, la part de femmes dans les comités exécutifs ne devrait atteindre les 30% qu'en 2048.

Comment expliquer cette lente progression ? La récente étude du cabinet révèle que de nombreuses femmes font face à des obstacles en milieu de carrière et sont contraintes à faire des compromis, beaucoup plus que les hommes.

Les comparaisons internationales sur lesquelles l'étude s'appuie font notamment apparaître que les femmes cadres des services financiers ont plus tendance à quitter leur employeur, soit 20 à 30% de plus que leurs homologues dans d'autres industries. Des changements structurels et culturels audacieux sont nécessaires pour faire bouger le secteur financier vers davantage de diversité.

Dans la plupart des pays, avoir davantage de femmes à des postes de direction est une priorité. Des objectifs ont été définis et des initiatives lancées dans les services financiers. La plupart des personnes rencontrées dans le cadre de cette étude reconnaissent l'importance de la diversité dans leur organisation. Néanmoins, on ne peut que constater que les changements prennent plus de temps que prévu.

PANORAMA DE LA REPRÉSENTATION DES FEMMES DANS LE SECTEUR FINANCIER

Les résultats de l'étude montrent que la présence des femmes parmi les hauts dirigeants s'est accrue de façon continue sur les 13 dernières années, mais à un rythme modéré. Au rythme actuel, elles n'atteindront pas la barre symbolique des 30% avant 2048. C'est pourtant le niveau minimum pour que leurs voix ne soient pas entendues comme une expression d'un groupe minoritaire mais entendues en tant que telles.

En outre, les analyses menées mettent en exergue de fortes différences géographiques. Sans surprise, c'est dans les pays

scandinaves que les femmes sont les mieux représentées dans les comités exécutifs. Elles le sont également dans certains pays asiatiques (Thaïlande, Singapour), en Afrique du Sud, en Israël, au Canada et en Pologne. A l'inverse, le Japon et la Corée du Sud sont en queue de peloton.

Au-delà des différences nationales, ce sont dans les rôles et fonctions occupés que les écarts se confirment : les postes occupés par les femmes sont principalement dans les fonctions Ressources Humaines, Marketing et Conformité. Par exemple, 50% des Directeurs des Ressources Humaines sont des femmes contre seulement 8% des Présidents ou Directeurs Généraux.

La faible représentation des femmes dans les comités exécutifs est un problème central. En effet, c'est là que sont prises les décisions stratégiques qui déterminent le succès d'une entreprise. Surtout, sa visibilité, aussi bien interne qu'externe, lui donne un rôle de modèle et de sponsor.

MILIEU DE CARRIÈRE : ÉTAT DES LIEUX ET RECOMMANDATIONS

Les résultats de l'étude montrent que les femmes sont globalement aussi ambitieuses que les hommes : 58% des femmes et 59% des hommes affirment vouloir occuper un poste à responsabilités dans leur entreprise. Notamment en début de carrière, ces dernières ont les mêmes ambitions que les hommes. Cependant, leur niveau d'ambition et leur volonté de faire des sacrifices personnels diminuent entre 30 et 40 ans. C'est ce que nous appelons le conflit en milieu de carrière.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer ce constat :

- Des alternatives en termes de flexibilité de travail insuffisantes ou « stigmatisées » lorsqu'elles sont utilisées
- Peu de soutien dans la gestion des responsabilités familiales, tant pour les femmes que pour les hommes
- Manque de transparence sur les processus de promotion et de rémunération
- Persistance de préjugés invisibles et inconscients dans la culture d'entreprise au sujet des femmes

* La 2ème édition du rapport Oliver Wyman, « Women in Financial Services », analyse 381 organisations du secteur des services financiers réparties dans 32 pays, soit une étude menée auprès de 850 professionnels des services financiers du monde entier et des entretiens réalisés avec plus de 100 haut-dirigeants, femmes et hommes.

Pour améliorer effectivement et changer la donne dans l'équilibre hommes/femmes, le rapport recommande trois axes de travail :

1. Etablir un état des lieux de l'existant et définir un niveau d'ambition pour l'entreprise
2. Mettre en place des solutions structurelles, parmi elles :
 - Proposer des options de travail flexible à tous les niveaux, pour les hommes et pour les femmes, et effacer/réduire les préjugés associés à leur utilisation
 - Définir une stratégie et piloter activement un vivier de talents
 - Soutenir les initiatives en faveur de l'égalité salariale et des promotions
 - Encourager les hommes au même titre que les femmes à prendre un congé parental
 - Développer de meilleurs programmes d'accompagnement de retour de congé parental
3. Accompagner des changements culturels plus profonds de l'entreprise
 - Mettre la pratique avant la théorie (« role models », exemples d'histoires réussies, ...)
 - Bâtir une culture d'entreprise « ouverte » qui reconnaît et encourage la diversité dans toutes ses dimensions

- Soutenir les femmes passe également par le soutien des hommes
- Rechercher des dirigeants qui donnent l'exemple, pour bannir toutes les formes de discriminations

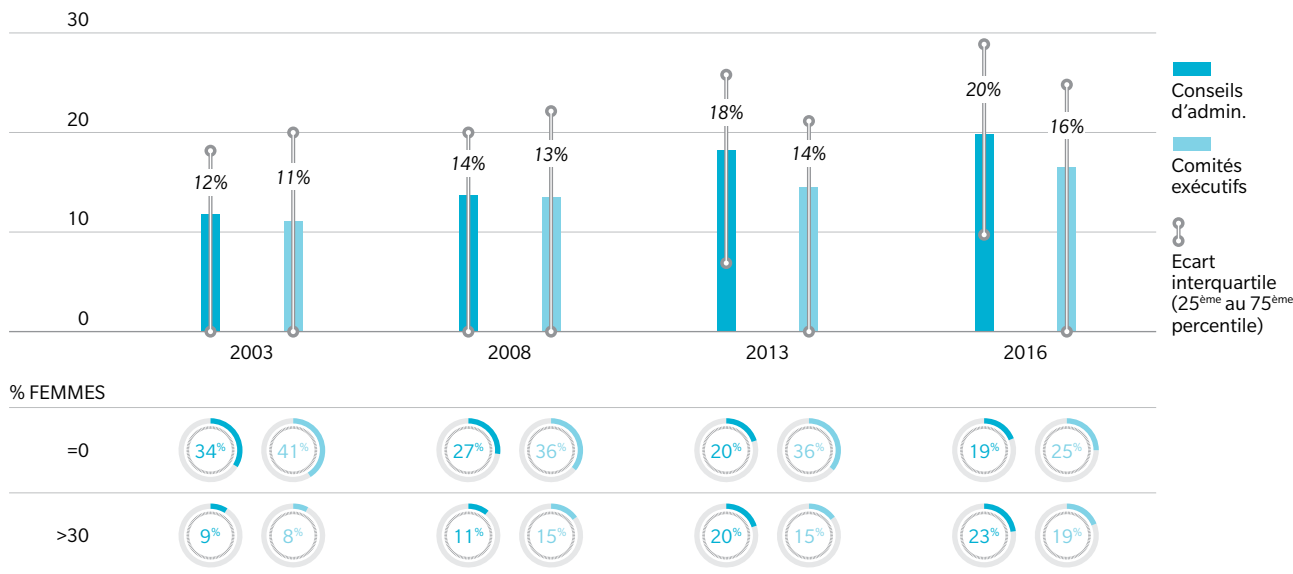
CONCLUSION

En 2014, le premier rapport « Women in Financial Services » publié par Oliver Wyman, avait alerté sur le fait que le changement dans l'équilibre hommes/femmes n'était pas assez rapide. Cette seconde édition montre qu'il ne l'est toujours pas, voire il semble avoir ralenti dans certaines zones géographiques. Pourtant, les entreprises gagneraient beaucoup dans ce combat de la diversité : accès à un vivier de talents, meilleure prise de décision en rassemblant des perspectives différentes, services clients de meilleure qualité.

Les organisations doivent faire avancer les femmes en leur offrant des solutions structurelles plus audacieuses pour gérer les enjeux de milieu de carrière décrits dans notre rapport, en créant les dispositifs de travail nécessaires et en adoptant un changement culturel plus profond.

Illustration : Pourcentage de femmes dans les Conseils d'administration et les Comités exécutifs

REPRÉSENTATION DES FEMMES DANS LES COMITÉS EXÉCUTIFS ET LES CONSEILS D'ADMINISTRATION DANS 381 INSTITUTIONS FINANCIÈRES ET DANS 32 PAYS



Source Analyses Oliver Wyman

L'ÉVOLUTION DES ENSEIGNES EN EUROPE

AGIR S'IMPOSE

Par Bernard Demeure

COMMENT LES DISTRIBUTEURS ÉVOLUENT

Tous les concepts commerciaux et enseignes passent par différents stades. A la première étape, les enseignes ou sites internet commencent par le lancement d'un nouveau concept innovant et flexible capable de répondre aux nouvelles exigences du marché. Généralement, si le succès est au rendez-vous, ces derniers partent à la conquête de nouveaux territoires sur le plan géographique et sectoriel. C'est à ce stade de leur cycle de vie qu'ils deviennent alors des distributeurs établis, et doivent constamment pour survivre générer des gains de chiffre d'affaires à isopérimètre. Arrive ensuite une étape où même une telle expansion devient insuffisante. Les sites et les enseignes doivent se réinventer de manière à introduire des concepts encore plus innovants pour dynamiser leur croissance en dehors de leur activité existante.

COMMENT LES ENSEIGNES ÉTABLIES PEUVENT SURVIVRE ET GAGNER

Les enseignes établies qui parviennent à dégager de la croissance et à augmenter leurs chiffres d'affaires et leurs volumes à surface constante doivent investir sans cesse dans : les bonnes compétences, les offres et services, les prix, l'animation commerciale et la supply chain, etc.

La distribution est une activité à coûts fixes élevés, dont la rentabilité est très sensible aux perturbations de chiffre d'affaires. Une faible baisse des ventes réduit significativement le résultat. C'est la raison pour laquelle les acteurs en place doivent impérativement trouver un

moyen de maintenir leur croissance, malgré l'arrivée de nouveaux concurrents.

Face à cette forte pression concurrentielle et aux nouvelles formes de commerce en ligne et omnicanal, des rapprochements entre enseignes nationales et européennes deviennent inévitables, à la fois pour continuer à croître et pour capter de nouveaux savoir-faire. En Europe, le nombre de grandes enseignes risque d'être réduit de moitié d'ici à 2025.

INTERNET POUSSE À LA CONSOLIDATION

Le niveau d'exigence des consommateurs s'accroît sous l'influence de modèles tels qu'Amazon et ses concurrents. La livraison de produits alimentaires frais en moins de deux heures est aujourd'hui une réalité. Pour rivaliser, les enseignes établies doivent continuer à s'améliorer. Elles doivent aussi faciliter les parcours d'achat. Cette stratégie dite multicanal ou omnicanal exige des investissements importants. Les risques d'échec sont réels. Ce virage technologique pousse au rapprochement entre enseignes. Ce n'est pas pour autant que les magasins cesseront d'exister. Des sites de commerce en ligne tels Alibaba, Amazon et de multiples autres, ouvrent des magasins, et certains pourraient acquérir des réseaux physiques.

Innovateurs et enseignes établies, tous doivent se poser la question de la consolidation à venir et leur stratégie vis-à-vis de celle-ci. Cependant, si la stratégie de certains paraît claire, beaucoup d'autres ont aujourd'hui besoin de faire des choix. Ceux qui s'abstiennent d'agir seront les proies des entreprises plus innovantes, plus agiles et plus performantes.

Pour aller plus loin :

- *La moitié des enseignes en Europe fusionneront d'ici à 2025*, entretien dans *Le Journal du Dimanche* du 13 mars 2016 et LeJDD.fr
- *Survivre dans le monde sauvage de la distribution*. Point de vue Oliver Wyman

UNE VAGUE DE CHANGEMENTS SUR LES SERVICES POSTAUX

Par Sebastian Janssen, Michael Lierow et Gilles Roucolle

L'industrie postale évolue très rapidement. Le volume de courrier papier continue de baisser, tandis que les colis commerciaux décuplent, sur fond de logistique d'E-commerce, de déréglementation du secteur et d'arrivée de nouveaux types d'acteurs. Ce n'est pourtant qu'un début, les acteurs historiques vont devoir continuer à s'adapter face aux bouleversements à venir, et faire les bons choix pour maintenir leur place de leader et leurs profits.

RÉVOLUTION DANS LE COLIS

Les tendances actuelles observées sur le courrier et le colis vont se poursuivre : le volume de courrier papier devrait continuer à diminuer jusqu'en 2025, puis se stabiliser, tandis que le volume de colis livrés continuera de croître. Selon une récente étude du cabinet, les achats en ligne représenteront environ 60% des envois de colis d'ici 2025, en Europe et aux États-Unis.

Trois innovations sont susceptibles de transformer profondément le modèle économique de la livraison de colis à moyen terme : la livraison collaborative (crowdsourcing), les véhicules autonomes et les drones.

Ces évolutions ne seront cependant pas nécessairement synonymes de gains économiques pour les prestataires postaux, en raison de deux facteurs qui méritent d'être considérés en parallèle : la concurrence accrue des grands intégrateurs, tels que FedEx et UPS, ou l'arrivée de nouveaux acteurs tels qu'Amazon, qui ne cessent d'améliorer et d'innover dans leurs offres de services, et la pression des clients toujours plus exigeants en termes de qualité de service et de prix.

DES TRANSFORMATIONS À OPÉRER

Par le passé, les acteurs traditionnels du courrier et du colis se sont essentiellement focalisés sur la maîtrise de leurs coûts d'exploitation, ce qui a influencé la nature de leurs innovations (modes opératoires, mécanisation, etc.). Désormais, ceux-ci doivent prendre en compte de nouveaux facteurs :

- **Les clients veulent de la qualité de service** : les innovations doivent donc éliminer les « irritants » auxquels ceux-ci sont confrontés, voire même leur proposer des services au-delà des attentes exprimées
- **L'association de différentes solutions technologiques** permet d'améliorer le service à la clientèle
- **La façon de penser des enseignes en ligne et omnicanal évolue**, avec des attentes en matière de qualité de service de livraison et de retour qui ne cessent d'augmenter

LE CHEMIN DU SUCCÈS

Compte tenu de la vitesse d'évolution du marché, les acteurs traditionnels doivent être en mesure d'agir rapidement et d'effectuer les ajustements nécessaires pour mieux s'adapter au fonctionnement des enseignes et aux nouveaux besoins des clients finaux. Il est plus que jamais indispensable de mieux tirer parti de leurs réseaux, des nouvelles technologies et des opportunités de partenariats stratégiques avec des enseignes en ligne, telle qu'Alibaba qui cherche à se développer dans les marchés européens et américains.

Autant d'opportunités pour les acteurs des services postaux de redéfinir eux-mêmes les règles du jeu du secteur, mais qu'il faudra saisir rapidement.

LA CONSTRUCTION À L'ÈRE DU DIGITAL

Par David Kaufmann et Xavier Ruaux

Les lumières des bâtiments s'allument d'elles-mêmes à l'arrivée d'un occupant, l'éclairage s'adapte à l'ensoleillement, la consommation énergétique est suivie et optimisée, les pièces sont modulables en fonction des usages, les routes captent et permettent de réguler le trafic tout en produisant de l'énergie. Les exemples de transformation du BTP, visibles au quotidien, ne manquent pas.

Le BTP évolue et n'est plus seulement défini par la matière qui le compose, mais également par les possibilités qu'il offre. Les ouvrages passent du « brick and mortar » à un ensemble de prestations de services pour leurs utilisateurs et administrateurs. De nouvelles attentes clients (autour du désir d'individualisation, de flexibilité et d'évolutivité sans oublier une recherche de bien-être et de simplicité) rendues possibles et catalysées par le digital sont au cœur de cette transformation dont le rythme ne fait que s'accélérer.

LE BTP TRAVERSE UNE RÉVOLUTION DIGITALE

Si le BTP a longtemps été considéré comme un secteur plus « imperméable » aux technologies que d'autres, force est de constater que ce n'est plus le cas aujourd'hui. En effet, le BTP change rapidement et profondément sous l'effet

« La construction traverse une révolution et le rythme des changements ne cesse de s'accélérer »

du digital. Le BIM (Building Information Modeling), qui permet la modélisation et le suivi détaillé d'un ouvrage depuis sa conception jusqu'à sa démolition, ainsi que l'IoT (Internet of Things), réseau de capteurs environnementaux d'une grande variété, facilitent cette révolution. Les certifications soutiennent le mouvement en évaluant la performance des ouvrages selon des critères toujours plus nombreux (énergie, santé, matériaux, innovation, etc.) et les Etats poussent également celui-ci en rendant, par exemple, progressivement obligatoire l'utilisation du BIM. Notons que la révolution digitale du BTP touche la filière dans son ensemble : si l'impact sera spécifique à chacun selon son positionnement sur la chaîne de valeur, tous les acteurs, sans exception, seront au final concernés.

QUATRE AXES DE TRAVAIL AFIN DE TRAITER LES NOUVEAUX ENJEUX

Faire du traitement de ces enjeux une priorité devient un impératif stratégique sous peine de risquer la disqualification. En effet, le digital va rebattre les cartes en termes de distribution de valeur et créer des opportunités mais aussi des risques très significatifs. Les acteurs du BTP doivent aborder ce challenge en suivant quatre axes d'analyse :

1. Clarifier la vision stratégique : bien comprendre les ruptures engendrées dans le marché par le digital afin de définir la feuille de route de la transformation (voir illustration)
2. Travailler sur l'axe production : définir les optimisations digitales à mettre en place sur les opérations afin de diminuer les coûts, améliorer les délais et réduire la non-qualité et les risques
3. Travailler sur l'axe nouvelles offres : identifier les offres de demain répondant aux attentes des clients (existantes et émergentes) rendues possibles par le digital, nouvelles expériences clients, nouveaux

produits, nouveaux services, offres liées à l'exploitation des données

4. Travailler sur le dispositif organisationnel : adapter l'organisation et les processus afin de permettre l'efficacité et garantir la pérennité de la transformation digitale. Ce travail sera à conduire en interne (structures, fonctions & RH, modes de travail & gouvernance, indicateurs de performance, transformation des outils technologiques, gestion des risques liés au digital) et en externe (partenariats, investissements, etc.)

LA MISE EN ŒUVRE DE CETTE STRATÉGIE NÉCESSITE UNE TRANSFORMATION CULTURELLE

Afin de bénéficier pleinement des opportunités offertes par le digital dans le BTP, il est impératif de le traiter comme une véritable transformation culturelle nécessaire à l'entreprise : recentrer l'activité autour du client, voir au-delà des barrières traditionnelles des marchés de la

filière, injecter réactivité ainsi que flexibilité dans les prises de décision, prendre des risques et digitaliser les façons de travailler à toutes les étapes du cycle de création de valeur (conception, réalisation, livraison, vente, suivi).

Pour les entreprises qui auront joué le jeu face à ces défis, les gains attendus sur les coûts seront significatifs : de l'ordre de 15 à 25% sur le cycle de vie d'un ouvrage, en fonction de sa typologie, avec des impacts sur les coûts directs, sur les délais mais également sur la sécurité et la qualité. Au-delà de l'aspect coût, la digitalisation représente également des opportunités importantes pour faire progresser le chiffre d'affaires : expérience client renforcée, nouvelles offres, nouveaux marchés, services plus innovants etc., et est l'un des rouages essentiels permettant d'atteindre les objectifs environnementaux fixés par le gouvernement.

Le digital est en train de changer la donne dans les métiers du BTP et sera bientôt incontournable.

Illustration : Les six ruptures majeures dans les métiers du BTP en lien avec le « digital »

<p>La valeur risque de progressivement se déplacer vers l'amont et l'aval de la construction</p>	<p>De nouveaux acteurs peuvent gagner le lien direct avec le client</p>	<p>Les exigences des clients seront de plus en plus incontournables</p>	<p>A l'image du BIM, les logiciels seront au cœur de l'offre, des chantiers et du FM de demain</p>	<p>La maîtrise de la donnée permettra de se positionner sur des marchés nouveaux</p>	<p>L'Internet des Objets prendra de plus en plus position dans l'univers du BTP</p>
<p>La digitalisation induit une migration progressive de la valeur vers la conception et la gestion du FM* (facilités grâce au BIM par exemple) La valeur sera captée par « le lien avec le client final » et « la gestion des données »</p>	<p>Le risque d'« Uberisation » via une « société d'engineering » ou de « système d'exploitation du bâtiment » dont le constructeur ne serait que le sous-traitant... Le bâtiment passe de « brick and mortar » à « service »</p>	<p>Expérience client et services : d'accompagnement, de co-conception, de visualisation, de facilitation, ... Garanties : de prix, de qualité, de délais, de performance, ... Produit : modulaire, évolutif, ...</p>	<p>Le BIM impactera l'offre et les opérations (conception/simulation, chantier & FM) L'enjeu majeur réside dans son adoption par l'organisation dans les processus métier</p>	<p>Le « marché de la donnée » est constitué de plusieurs segments : collecte, agrégation, stockage, visualisation, analyse/services liés et revente Il faudra définir où se positionner</p>	<p>L'IoT impactera l'offre et les opérations (chantier et FM, gestion de l'énergie, qualité de l'air et santé, sécurité, ...)</p>

* Facility management

DRONES

UNE RÉVOLUTION EN MARCHÉ

Par Guillaume Thibault et Archag Touloumian

Après l'essor fulgurant du drone de loisirs depuis 2011, le marché des drones, qui reste à 80% dominé par le segment militaire, est sur le point de connaître une nouvelle révolution.

A horizon 2025, le marché professionnel va croître de manière exponentielle, pour représenter près de 6 milliards d'euros dans le monde (à 50% dans les services) et ce, sous l'impact de trois grands leviers :

- La clarification du régime réglementaire, en France et en Europe, et surtout aux Etats-Unis où une législation décisive est attendue pour 2016-2017
- La baisse continue du prix des composants (environ -30% par an) qui rend le coût des vecteurs de plus en plus accessible
- Les progrès du cloud et du logiciel qui permettent la multiplication des usages professionnels (+200 recensés aujourd'hui)

TOUTES LES INDUSTRIES SONT CONCERNÉES

Si près de 60% des usages concernent aujourd'hui les médias et la communication, ce marché va rapidement arriver à maturité et céder la place à de nouvelles applications à plus haute valeur qui représenteront l'essentiel du marché, en 2020. En effet, le recours aux drones présente un avantage considérable de précision, de praticité et de coûts par rapport aux solutions classiques (tournées à pied, hélicoptère, satellite) :

- **Sûreté** : une économie de 80% de coût par rapport à l'hélicoptère
- **Cartographie** : une amélioration de près de 80% de la productivité en jour-homme

- **Surveillance linéaire** : l'évitement des coûts liés à la défaillance des réseaux (70 millions d'euros par jour en cas de rupture d'un pipeline de gaz)
- **Agriculture de précision** : une optimisation de 30% des coûts d'engrais (blé et colza)

VERS LA DIGITALISATION DES PROCESSUS INDUSTRIELS

Par-delà l'effet « gadget », les drones soulèvent d'abord un enjeu de données. Grâce à des capteurs de plus en plus sophistiqués (laser, multispectral, terahertz, etc.), ils permettent de collecter de nouvelles générations de données (modélisation 3D, diagnostics thermiques, données phytosanitaires, etc.). Celles-ci sont capturées au format digital et peuvent ainsi être analysées avec les techniques du Big data (modèles prédictifs, machine learning, etc.) pour optimiser les opérations (maintenance prédictive, pilotage de la supply chain) et digitaliser certains processus métier (maintenance, surveillance, suivi de travaux, etc.).

ENJEUX ET PROCHAINES ÉTAPES POUR LES INDUSTRIELS

La réflexion sur les systèmes de drones doit être intégrée dès maintenant dans les plans de transformation digitale des industriels, avec une feuille de route en quatre étapes :

- Prioriser les cas d'usage internes
- Identifier les enjeux de transformation (« digital asset management », modernisation des référentiels métiers)
- Structurer une approche, en lien avec la feuille de route digitale du groupe
- Déployer (sélection des partenaires, développement des compétences, intégration des équipes et des clients)

A lire : Harvard Business Review du 29 juin 2016 – Companies Are Turning Drones into a Competitive Advantage

LA RÉVOLUTION LOGICIELLE DANS L'AUTOMOBILE

Par Marc Boilard

Fin 2015, Elon Musk publiait une annonce depuis son compte twitter personnel, « *Nous recherchons des ingénieurs en logiciel. Aucune expérience préalable dans l'automobile nécessaire. Veuillez inclure des exemples de code ou un lien vers votre travail* ». Au même moment, Toyota annonçait un investissement de plus de 1 milliard de dollars pour mettre en place un nouveau centre de recherche dans la Silicon Valley, spécialisé dans l'intelligence artificielle et la robotique. Ces deux exemples illustrent parfaitement la révolution en cours de l'automobile.

L'enjeu est de taille, car de nouveaux entrants pourraient rapidement prendre une position dominante dans la future chaîne de valeur de l'industrie automobile. Google, Apple et Baidu, ou encore Uber et Tesla, développent des visions ambitieuses de nature à modifier en profondeur la structure de l'industrie automobile. Tous ont en commun une offre développée autour du logiciel, et qui leur permet aujourd'hui de présenter des multiples au moins deux fois supérieurs* à ceux des constructeurs.

Le logiciel est en passe de devenir la pierre angulaire du futur de l'automobile, à l'intersection entre électrification, conduite autonome et connectivité. Quelques lignes de codes pourront remplacer des micro-mécanismes complexes, la récupération en temps réel et l'analyse des données des véhicules en circulation permettront d'accélérer les cycles de développement, l'hyper-connectivité facilite la gestion de ces véhicules par « simples » mises à jour de l'OS via internet.

Cette migration de la valeur vers le logiciel et l'électronique doit inciter les constructeurs automobiles à s'inspirer des modes de travail et de la culture de ces entreprises qui ont fait du logiciel le cœur de leur activité et qui sont à même aujourd'hui de développer et renouveler rapidement leurs produits mais aussi de réagir en temps (quasi) réel à l'évolution des attentes.

A l'image de GE qui s'est inspiré des méthodes de travail des startups de la Silicon Valley, déployant l'approche FastWorks lui permettant d'augmenter sa vitesse d'innovation et d'en optimiser le coût, les constructeurs doivent impérativement apprendre à devenir plus agiles et réactifs. Ils doivent bâtir leur propre vision, convaincante et ambitieuse, allant au-delà de « l'objet automobile », et développer rapidement les compétences clés nécessaires pour la mettre en œuvre, réaliser des acquisitions et nouer des partenariats intelligents. Une des options consisterait à construire leur offre comme une plateforme autour de laquelle développer un écosystème dont la valeur est créée par les interactions entre les différents acteurs, à l'image de ce que Google, Apple, ou encore Uber, ont réussi à faire.

* Multiple : Entreprise Value/Sales. VW : 0,7. BMW : 1,6. Daimler : 1,1. Tesla : 4. Apple : 2,5. Google : 5,6. Baidu : 4,9.

LA PERFORMANCE DE L'ORGANISATION DE DEMAIN SE MESURE AUJOURD'HUI

Par Sébastien Maire

S'assurer que l'organisation en place de son entreprise est la bonne et qu'elle est alignée avec les objectifs stratégiques, garantir que l'organisation permet à toutes les parties prenantes d'être entendues et associées, pouvoir vérifier que l'organisation sait s'adapter et se transformer en fonction des évolutions de son marché et de son environnement... tels sont les enjeux cruciaux d'une organisation performante et pérenne. Ce qu'illustre le dossier qui suit.

QUAND ET COMMENT PASSER VOTRE ORGANISATION AU BANC D'ESSAI ?

Ne pas attendre d'être confronté à un dysfonctionnement majeur pour questionner la pertinence de l'organisation ; que de temps perdu et d'épuisement à essayer de vivre avec une organisation passable et peu performante. Il est surtout important d'agir avant l'occurrence d'une crise grave, impactant les résultats et la compétitivité de l'entreprise, ainsi que la motivation et l'engagement des employés et des managers.

Pour autant, il est possible de prédire dès à présent le succès d'une organisation à moyen et long terme, car elle porte en elle les facteurs et les motifs de succès à venir, ou bien les prémices de sa propre déroute.

UN NOUVEL OUTIL D'ANALYSE

66% des organisations traversent une phase de remaniement profond tous les trois ans, et 90% tous les cinq ans. L'**Organisation Sustainability Index*** est un nouvel outil, qui permet de vérifier qu'une organisation est correctement armée pour réussir à moyen et long terme, d'anticiper et de planifier les remaniements.

« MON ORGANISATION PERMET-ELLE À MON ENTREPRISE DE PERFORMER ? »

Cette question devrait être à l'ordre du jour des prochains comités de direction. L'**index OSI** révèle les forces et les faiblesses d'une organisation pour inscrire l'entreprise dans la durée et rester pertinente à moyen et long terme (vision trois à cinq ans), en se basant sur quelques règles clés :

1. Etablir une organisation interne optimisée et corrélée à la stratégie et aux valeurs de l'entreprise
2. Garantir que les interfaces avec l'ensemble des parties prenantes sont efficaces et permettent de remonter efficacement tous les messages clés dont l'entreprise a besoin
3. Evoluer constamment pour s'adapter aux contraintes et influences externes (et internes)

L'**OSI** permet d'évaluer la pérennité d'une organisation, de mesurer son évolution année après année et de pouvoir ainsi la comparer à celle d'autres acteurs.

* L'**Organisation Sustainability Index** : nouveau programme d'analyses des composants critiques de l'organisation pouvant remettre en cause sa performance. Ce programme sera lancé en janvier 2017 par Oliver Wyman.

S'ATTAQUER EN PRIORITÉ AUX DIMENSIONS FAIBLES DE L'ENTREPRISE

L'OSI ouvre la voie à la mise en œuvre d'une organisation plus durable, en mettant en lumière les points précis qui freinent la performance d'une organisation et menacent son avenir à moyen et long terme.

Dans tous les cas, il peut être utile, et parfois essentiel, de solidifier une organisation de l'entreprise même sur ses points forts. Cependant, l'intérêt de l'OSI est avant tout de souligner les dimensions qui mettent en péril la performance de l'entreprise dans les années à venir. Ces faiblesses particulières, une fois identifiées, peuvent être palliées en travaillant sur des leviers liés à la définition

de l'organisation : ses modèles organisationnels, ses opérations, ses talents et son leadership, ainsi que sa culture.

POURQUOI C'EST IMPORTANT MAINTENANT

Comprendre les qualités qui font la force d'une organisation et lesquelles doivent être améliorées, confronter les difficultés auxquelles une organisation fait face et repenser son ensemble, c'est se donner les moyens d'avoir une organisation performante aujourd'hui, mais aussi pour les années à venir.

Pour que l'organisation reste performante sur la durée, elle doit aussi démontrer huit qualités essentielles.

Illustration : Les huit qualités d'une organisation performante dans la durée



AGENDA

MARDI 4 OCTOBRE 2016

Rencontre organisée par **Oliver Wyman** et la **CGI**, sur le thème : « *Révolution digitale et distribution professionnelle : rupture et enjeux de transformation.* »

MARDI 18 OCTOBRE 2016

Oliver Wyman est partenaire de la nouvelle édition des **MASTERCLASS DE L'INDUSTRIE AERONAUTIQUE**, une rencontre organisée par l'*Usine Nouvelle*.

Vous pouvez retrouver le programme de cette journée sur www.usinenouvelle.com

LUNDI 24 OCTOBRE 2016

Dîner-Débat en partenariat avec le **Centre d'étude et de prospective stratégique (CEPS)**.

Le Club Entreprise essentielle avec l'intervention de Elisabeth Borne, Présidente, RATP, sur le thème : « *La RATP face aux défis de la ville de demain.* »

CONTACT

OLIVER WYMAN
1 rue Euler | 75008 Paris
Tel: +33 1 45 02 30 00
infoparis@oliverwyman.com

WEBSITE

www.oliverwyman.fr



Copyright © 2016 Oliver Wyman. Tous droits réservés.

ACTU

NOUVEAU SITE WEB TOUT EN FRANÇAIS !

En cette rentrée 2016, nous avons le plaisir de vous présenter notre nouveau site web en français. Une plateforme plus claire, plus simple, interactive et consultable depuis tous vos appareils. Vous pouvez désormais retrouver toutes l'actualité du cabinet, nos productions écrites, et la biographie de nos experts.

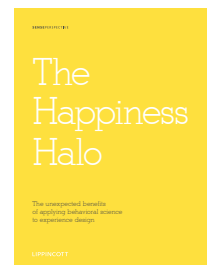
Retrouvez nous sur www.oliverwyman.fr



THE HAPPINESS HALO : PUBLICATION LIPPINCOTT

Découvrez l'émergence d'un nouveau truisme business : « *Faites appel à la raison des clients et vous les gagnerez pour une journée, faites appel à leurs émotions et vous les gagnerez pour la vie* ». Cette publication explore comment l'application des sciences comportementales peut bénéficier à l'expérience client.

Vous pouvez consulter l'intégralité du rapport sur www.lippincott.com



TEN DIGITAL IDEAS

Maitriser le potentiel des innovations numériques est certainement l'un des plus grands défis de notre temps pour les dirigeants. Faire progresser son activité via des innovations digitales nécessite non seulement de rester à la pointe des développements réalisés au sein de son industrie, mais également d'être attentif à ceux réalisés dans d'autres secteurs ou pays.

La nouvelle édition de notre Ten Ideas, dédiée au digital, décrit comment les dirigeants d'entreprises, tous secteurs confondus, tirent profit de toutes ces innovations numériques.

Découvrez Ten Digital Ideas sur www.oliverwyman.com

