

REPÈRES & STRATÉGIES

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



SOMMAIRE

1 ZOOM

Internet des objets : Les Business Models remis en cause

4 SECTEURS

Aéronautique : Passer à la vitesse supérieure

Services titres et services aux investisseurs

Labor strategy

Restaurer la croissance et la compétitivité de l'agroalimentaire français

11 EXPERTISES

Vers la gouvernance opérationnelle ou comment optimiser la direction de l'entreprise

12 AGENDA

INTERNET DES OBJETS

LES BUSINESS MODELS REMIS EN CAUSE

Emmanuel Amiot, David Giblas et Emmanuelle Bersier

Avec l'Internet des objets, une nouvelle révolution est en marche. Celle-ci pourrait être comparée à la vague digitale qui a bouleversé la plupart des industries il y a peu ; car si le digital a clairement créé une valeur immense pour les consommateurs, il s'est aussi révélé brutal pour les entreprises qui n'ont pas su s'adapter assez vite. Comment aborder le sujet pour tirer de la valeur de cette nouvelle donne ?

L'Internet des objets est partout. Les technologies portables, les « wearables » ou autres « coach santés » sont les premiers à être mis en avant : bracelets, montres, balances, Fitbit, Jawbone, Withings, iWatch, ... Les voitures, tracteurs, valises, médicaments, frigos, poubelles, et même le corps humain se connectent. Pourtant, le M2M, ou machine to machine, n'est pas nouveau – cela existe depuis près de 20 ans. Qu'est-ce qui a changé ? Forte diminution du coût des capteurs, explosion de la connectivité, accroissement de la puissance de calcul des processeurs, miniaturisation de l'ensemble de ces éléments, autant de facteurs qui ne font qu'accroître les possibilités d'innovation et par ce fait le nombre d'objets connectés.

DES CHIFFRES QUI PARLENT D'EUX-MÊMES

Il suffit de regarder les chiffres : en 2008, le nombre d'objets connectés a atteint le nombre d'humains soit environ 7 milliards, chacun équipé de capteurs multiples. Chaque seconde, 80 nouveaux objets se connectent à Internet pour la 1ère fois. Le nombre d'objets connectés devrait atteindre entre 50 et 100 milliards en 2020, soit une croissance de plus de 30% par an. La valeur ajoutée de l'IoT est estimée elle à 400 milliards d'euros aujourd'hui, elle devrait atteindre entre 1 800 et 2 200 milliards d'euros d'ici 2020, soit cinq fois plus qu'aujourd'hui. Pour la France, des études estiment un impact positif sur le PIB de l'ordre de 3,5 à 7 points à horizon 2020.

Si ces chiffres sont impressionnants, ils pourraient même être sous-estimés. Dans le passé on a sous-estimé la pénétration du PC et plus récemment du mobile ... En sera-t-il de même pour les objets connectés ?

L'ENJEU SE SITUE SURTOUT SUR LA RÉPARTITION DE LA VALEUR

Mais au-delà des chiffres, l'enjeu se situe plutôt sur la répartition de cette valeur. Qui en bénéficiera ? Une chose est certaine : il y aura des gagnants et des perdants. Comment éviter d'être desintermédié ou attaqué sur son marché par des acteurs nouveaux ou établis ayant su tirer parti du potentiel de l'IoT plus tôt que les autres ? Comment éviter la mise en place de plateformes par défaut qui capteront les données de plusieurs univers et donc la valeur ? La possibilité de produire, capter des données puis de les exploiter, afin de créer de nouveaux services, ouvre de nouveaux champs pour les acteurs existants, mais aussi pour des nouveaux entrants réinventant les modèles économiques. Qui seront les Uber ou BlablaCar de l'IoT ?

Est-il fantaisiste qu'un Google révolutionne le monde de l'assurance et, grâce à l'agrégation de données clés (comportements, modes de vie, ...), collectées par un écosystème puissant d'objets connectés (dans la maison, voiture, sur soi, ...) et de données issues du web, relègue les assureurs à un rôle de porteur de risques, à plus faible valeur ajoutée ?

Peut-on imaginer un monde où nous n'avons plus besoin d'aller au supermarché ni même de faire une liste sur Internet car nos courses seraient directement livrées chez nous, en fonction de nos besoins, identifiés via des données captées au domicile avec un frigo connecté ? Cela peut sembler de la science-fiction et pourtant ...

UNE REMISE EN QUESTION DES MODÈLES ÉCONOMIQUES

Le développement d'une société basée sur les données va susciter une remise en question majeure des modèles économiques. D'après nous, quatre types d'impact sont à prévoir :

Impact 1. Les frontières entre secteurs et industries vont bouger et devenir poreuses. La possibilité de capter et exploiter de nouvelles données va permettre le développement des acteurs hors de leur positionnement traditionnel. Pour schématiser, le constructeur automobile pourra étendre son activité vers le métier de l'assurance en collectant, agrégeant et analysant les données de conduite, et l'assureur gérer de manière active un « pool » de clients.

Impact 2. De nouveaux écosystèmes intersectoriels croisant les données d'origines multiples vont se mettre en place – vers un monopole ou la coexistence d'écosystèmes ? Les bonnes données ne seront pas gratuites. Un écosystème capable de croiser des données aussi différentes que le climat, les données de santé des individus, les comportements, et des données agrégées de santé par type de population, sera très puissant.

Impact 3. L'Internet des objets va accélérer la mise en place de services. La migration vers les services n'est pas un phénomène nouveau. L'IoT décuple ce phénomène et permet le développement de nouveaux services. Mais on remarque surtout que le service devance l'objet, de sorte que l'Internet des services doit être pensé avant l'Internet des objets. C'est par exemple la stratégie d'un Withings.

Impact 4. La relation au client devient hybride et le B2BC se développe. Certains acteurs pourront la renforcer grâce à des stratégies de captation de la donnée intelligente. D'autres seront hélas désintermédiés. Certaines entreprises évolueront du B2C vers le B2B, et inversement. Les relations B2BC évoluent avec un accès plus direct à l'utilisateur final.

Anticiper les bouleversements, être acteur de ces évolutions, comprendre les nouveaux modèles économiques et les écosystèmes associés sont les clés pour capter le meilleur de la révolution de l'Internet des objets.

A LIRE

*Internet des Objets,
les Business Models
Remis en Cause*



PASSER À LA VITESSE SUPÉRIEURE

LES ENTREPRISES DE L'AÉRONAUTIQUE DOIVENT PASSER DE CYCLES LONGS DE DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS À DES TEMPS DE RÉACTION IMMÉDIATS

Sebastien Maire

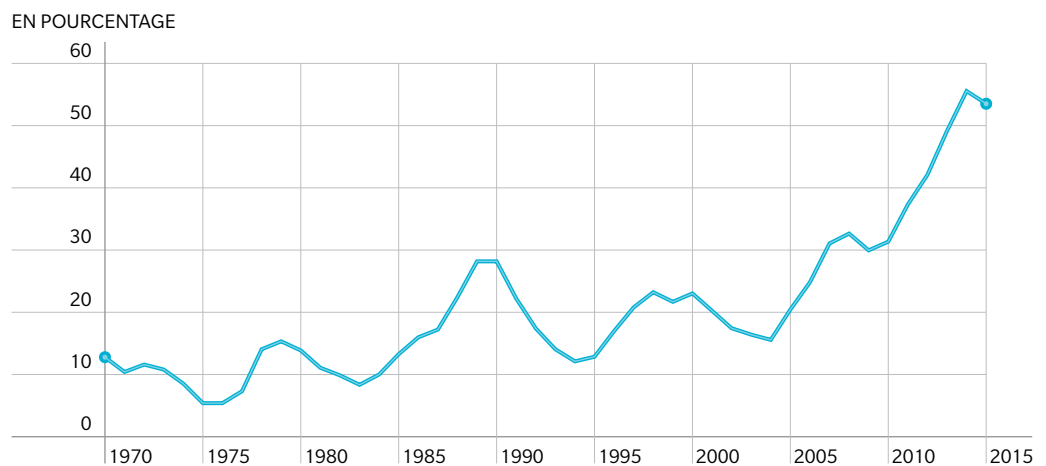
Le secteur aéronautique vit une révolution profonde mais pourtant en silence : le pouls doit battre à une cadence plus élevée. En effet, il en est fini – pour les dix prochaines années – des cycles de développement de huit ans pour de nouveaux produits. Il faut maintenant apporter une réponse immédiate aux diverses demandes et attentes. Les grands constructeurs et équipementiers (Original Equipment Manufacturer, OEM) se transforment pour rester dans la course.

Les phases d'essai et de livraison de nouveaux modèles d'avions sont révolues pour les OEMs. L'accent doit désormais être mis sur les problématiques immédiates de montée en cadence, de support à l'entrée en service, de service aux opérations, de garantie de disponibilité et de performance opérationnelle ; plutôt que sur le développement de projets à long terme. Ces problématiques ne sont pas nouvelles, mais savoir y répondre structurellement est un enjeu primordial, étant donné le volume à venir des livraisons et l'émergence de nouveaux clients.

Et tout en gérant un nombre record de livraisons, les OEMs doivent s'organiser en parallèle pour renforcer et accélérer leur croissance, particulièrement pour le marché de l'après-vente et du service. Ceux qui ne parviendront pas à prendre ce virage mettront en péril leurs perspectives de rentabilité et de croissance.

Illustration : Evolution du carnet de commandes

Avec un carnet de commandes représentant plus de 50% de la flotte actuellement en service, l'aéronautique civile atteint un niveau jamais égalé dans aucune industrie



Source The Airline Monitor, juin 2015

ALLER AU-DELÀ DU CARNET DE COMMANDES

Avec un carnet de commandes record, les OEMs doivent s'organiser pour gérer la demande tout en continuant à se développer. Au fur et à mesure de la livraison des avions, des moteurs et des équipements actuellement en commande, les OEMs doivent miser davantage sur le marché des services aux opérateurs pour faire croître leurs revenus et leurs bénéfices. Dans ce cadre, les services intégrés et différenciés permettant de réduire le temps d'immobilisation tout en améliorant la performance du parc existant seront particulièrement importants.

Stratégie produit. Chaque OEM cherche à proposer des produits et des services qui le différencient de ses concurrents. En l'absence de programme de développement de nouveaux avions, chaque OEM doit faire vivre sa gamme en y intégrant des innovations incrémentales. Au lieu de faire un grand pari risqué sur un nouveau modèle d'avion ou de moteur, les acteurs du secteur doivent faire des milliers de petits paris sur des nouvelles idées et technologies. Le recours croissant aux solutions électriques, l'introduction des procédés de fabrication additive ou bien encore le déploiement de la maintenance prédictive en sont quelques exemples.

Livraison. Les OEMs doivent réduire les cycles de productions et piloter avec une grande attention la supply-chain. Certes, la fiabilité des fournisseurs s'est grandement améliorée, les risques nouveaux sont relatifs à la montée en cadence, qui nécessite soit un accroissement de la capacité des fournisseurs actuels, soit le recours à de nouvelles sources. De la même manière, le système de production des OEMs est sous tension : les fabricants doivent rendre plus fiables les gammes de travail et la préparation des opérations industrielles, limiter les erreurs lors de la mise en œuvre et être extrêmement plus réactifs en cas d'incidents. Et la culture des ingénieurs des bureaux d'étude doit migrer : les attentes des clients internes sont désormais liées à la résolution de problème en temps réel, ce qui contraste avec les habitudes des cycles de développement sur des périodes longues des années précédentes.

Il est important pour les OEMs de permettre aux entités locales de prendre des décisions rapidement pour permettre le flux constant des opérations industrielles. Pour ce faire, il faut renforcer la collaboration entre différentes expertises et organisations, clarifier les responsabilités et introduire des fonctions qui soutiennent la production au plus près du terrain, telles que la supply-chain, la qualité, la technique et la préparation du travail. Cela devrait avoir pour résultat une responsabilisation en cascade qui améliore constamment les performances.

Marché des pièces de rechange. Les OEMs proposent de nouvelles offres de services, tels que des contrats basés sur le nombre d'heures de vol et la disponibilité des avions, la gestion intégrée des pièces de rechange, par exemple. L'objectif principal est de reconquérir des parts de marché qui ont été cédées à des acteurs indépendants par le passé. Cela passe par des innovations, parfois en rupture, notamment autour de la génération de données, leur agrégation et leur analyse (big data), pour optimiser le cycle entier de vie de l'avion, et en améliorer le coût de possession.

Le moteur d'un nouvel élan de croissance dans le secteur aérospatial sera la définition et la mise en œuvre plus rapide de stratégies pour accélérer la production et renforcer le marché du service. La clé en sera la mise en œuvre rapide d'une pléthore de petits projets.

SERVICES TITRES ET SERVICES AUX INVESTISSEURS

FACE À UN SECTEUR EN PLEINE MUTATION, IL EST TEMPS D'AGIR !

Bruno de Saint-Florent et Hugues Bessière

Le marché des services titres et services aux investisseurs couvre un large spectre de services proposés à l'ensemble des institutions financières ou entreprises qui émettent, négocient et détiennent des titres :

- Conservation des titres
- Compensation et règlement livraison
- Services pour les fonds
- Services aux émetteurs

Depuis la crise financière de 2008, le secteur subit de multiples pressions qui ont transformé son modèle économique et concurrentiel : baisse des revenus et des profits dans un contexte de pression sur les prix et de baisse des taux d'intérêt ; évolution des besoins clients qui nécessitent plus d'investissements ; pression réglementaire ; un repositionnement de certains acteurs sur la chaîne de valeur ...

Dans cet environnement complexe et concurrentiel, la route vers une croissance durable et vers de meilleures marges est semée d'embûches et il n'y a pas de solutions préétablies ou uniques. La stratégie à mettre en place dépendra du point de départ de chaque acteur, de son appétit pour le risque, de sa capacité d'investissement et de ses compétences de mise en œuvre. Afin de mieux appréhender les nouveaux défis du secteur, nous avons analysé cinq hypothèses stratégiques qui permettent de guider la réflexion pour définir un plan d'action adapté :

A LIRE

*Securities Services,
The Good Times are Over,
It is Time to Act*



HYPOTHÈSE 1. D'UNE ACTIVITÉ PROFITABLE VERS UNE « COMMODITÉ » PUIS UNE « UTILITÉ DE MARCHÉ » ?

Un certain nombre de produits et services sont devenus standardisés avec des faibles prix et marges et avec une capacité limitée à se différencier. Dans ce contexte, certaines activités pourraient devenir des « utilités de marché » qui seraient opérées par un nombre limité d'acteurs, dans un cadre réglementé avec des prix standardisés (ex. la nouvelle offre de services opérée par un consortium de Banques et la DTCC permettant de consolider et mutualiser les processus d'intégration de nouveaux clients).

Face à cette tendance, l'enjeu pour les fournisseurs de services est d'identifier les services susceptibles d'être fournis en « utilité de marché », d'estimer le retour sur investissement de telles plateformes et de décider d'y participer ou non.

HYPOTHÈSE 2. LA DIVERSIFICATION VERS LES MARCHÉS DE CAPITAUX COMME AVANTAGE CONCURRENTIEL ?

La chaîne de valeur des marchés de capitaux est en train d'être bouleversée par des réglementations et par une évolution des besoins des clients. La capacité de certains acteurs à couvrir l'ensemble de la chaîne pourrait permettre de développer un avantage concurrentiel en captant de nouvelles sources de revenus et en générant des synergies de coûts.

Plusieurs acteurs ont rapproché leurs activités de marchés avec les activités de services aux investisseurs pour dégager des synergies. Cependant, un certain nombre de défis ou questions doivent être traités afin de délivrer le potentiel attendu, notamment la capacité à générer les synergies de revenus (ventes croisées, nouvelles offres), les synergies de coûts (SI, opérations) et à gérer les sujets de conflits d'intérêts.

HYPOTHÈSE 3. DES OPPORTUNITÉS EN DEHORS DES SEGMENTS DE CLIENTÈLE TRADITIONNELS ?

Historiquement, les acteurs de l'industrie se sont principalement orientés vers une clientèle de gérants d'actifs (en propre ou pour compte de tiers). Des opportunités vont émerger en dehors de ces segments, notamment auprès des banques qui connaissent aujourd'hui un bouleversement de leurs modèles économiques et concurrentiel et qui vont se tourner vers des fournisseurs de services capables d'opérer certaines activités de manière plus efficace qu'en interne (par ex. reporting réglementaire, ...). Pour les acteurs de l'industrie, l'enjeu est d'identifier ces opportunités, de les qualifier en termes de revenus/coûts, d'estimer les risques d'exécution et de définir un plan de mise en œuvre.

HYPOTHÈSE 4. LA COURSE À LA TAILLE EST TERMINÉE, LA SPÉCIALISATION EST-ELLE DE RETOUR ?

La stratégie de la course à la taille qui a prévalu lors de la dernière décennie semble aujourd'hui moins adaptée dans un marché extrêmement concentré, avec des réglementations strictes sur les institutions qui représentent un risque systémique, avec des besoins clients de plus en plus spécifiques et avec des marges dégradées sur les produits standards à fort volume. Certains acteurs commencent à ré-orienter leurs stratégies en sortant de certains segments et/ou en focalisant leurs investissements vers des clientèles ou pays où ils sont en mesure d'avoir un avantage concurrentiel et de dégager de meilleures marges.

Les acteurs doivent donc se poser les questions suivantes : quelles opportunités de spécialisation compte tenu de nos ressources actuelles ? Quel avantage concurrentiel durable ? Quel business case / ROI ? Comment effectuer la transition d'une organisation « orientée produits » vers une organisation « orientée client » ?

HYPOTHÈSE 5. LA TECHNOLOGIE ET LES DONNÉES AU SECOURS DE L'INDUSTRIE ?

La technologie et la gestion des données sont au cœur de l'industrie des services aux investisseurs dont le principal métier est de traiter et d'analyser des flux d'informations. Les dernières avancées technologiques et digitales vont permettre de créer trois types d'opportunités :

- Meilleure gestion de l'activité et de prise de décision grâce à des informations plus pertinentes et rapides (par ex. comportement clients, ...)
- Meilleur service clients avec la mise en place de plateformes « self-service »
- Fourniture de nouveaux services ou ventes de données à des tierces parties (par ex. indices, ...)

Face à ces nouvelles opportunités, l'enjeu pour les acteurs est de bien comprendre les opportunités technologiques, d'identifier les écarts principaux par rapport au marché, de définir une approche et un plan adapté (sachant qu'il s'agit d'investissements souvent onéreux et longs).

LABOR STRATEGY

CHAÎNON MANQUANT DE LA TRANSFORMATION

Hugues Havrin

Les entreprises people-intensive doivent anticiper dès maintenant les mutations affectant leur force de travail sous peine de devoir mener à terme des restructurations douloureuses et coûteuses et de menacer leur compétitivité. En parallèle de la refonte du business model et du modèle opérationnel, il est de temps de définir son *labor model* et sa *labor strategy*.

LES GRANDES RUPTURES DU LABOR MODEL

En réponse aux ruptures profondes affectant le monde du travail et les ressources humaines, deux nouveaux termes fleurissent progressivement dans le vocabulaire des entreprises, souvent anglo-saxonnes : *labor model* et *labor strategy*. Mais à quelles mutations sont-ils censés apporter une réponse ?

Le vieillissement. En France, l'âge moyen des salariés est passé d'un peu plus de 35 ans au début des années 90 à plus de 40 ans aujourd'hui et nombre de grandes entreprises voient l'âge moyen de leurs salariés dépasser les 45 ans. Une tendance qui s'accroîtra dans l'ensemble des pays développés.

La révolution digitale. La dissémination accélérée des technologies et usages digitaux transforment ou remettent en cause de nombreux métiers que ce soit dans la distribution (ex : agences de distribution physiques dans la banque) ou la production de services (ex : les services sur site dans l'industrie informatique à l'ère du cloud). Nous estimons que 20 à 50% de ces métiers seront transformés ou éliminés à horizon cinq ans.

Right shoring. Comparativement aux États-Unis, au Royaume-Uni et à l'Allemagne, la délocalisation des services est encore un phénomène peu développé en France. La combinaison de ce retard avec la diffusion des technologies facilitant le travail à distance et la pression d'acteurs globaux des services dont la force de travail est majoritairement située dans des pays à bas coûts (ex : Tata, Infosys dans les services informatiques) renforcera la pression pour migrer la force de travail dans des zones plus compétitives.

La combinaison de ces facteurs fait peser un triple risque pour les entreprises :

- **Un risque de surcapacité** (et de potentiels coûts significatifs de restructuration) liée à l'incapacité de requalifier la force de travail vers les métiers de demain
- **Un risque de non compétitivité** – lié à une pyramide trop âgée ou localisée dans des zones trop coûteuses
- **Un risque de manque d'attractivité** – pour attirer les talents sur les métiers qui feront la croissance future

LES TROIS PILIERS D'UNE LABOR STRATEGY

Pour répondre à ces défis, les entreprises ne peuvent plus traiter les impacts RH en aval de leurs décisions stratégiques et opérationnelles mais doivent les intégrer dès l'amont et formuler une véritable *labor strategy*.

PILIER 1. ANTICIPER ET QUANTIFIER LES DYNAMIQUES DE LABOR DEMAND & SUPPLY À MOYEN TERME

Beaucoup d'entreprises ont une vision trop qualitative et court-termiste de l'évolution de leur force de travail. La pierre angulaire d'une *labor strategy* est de quantifier par compétence les besoins de force de travail dans les trois et cinq ans à venir en traduisant notamment les évolutions planifiées ou possibles du modèle opérationnel (automatisation, offshore, ...).

PILIER 2. DÉFINIR SON LABOR MODEL CIBLE PAR COMPÉTENCE

Pour chacune des compétences, il faut ensuite définir les éléments clés du *labor model* cible par rapport aux niveaux de coûts et flexibilité souhaités : quelle part de ressources internes vs. externes ? Quel mix géographique ? Quelle pyramide des âges ? Quel niveau de qualification nécessaire ? Quelle cible de rémunération ?

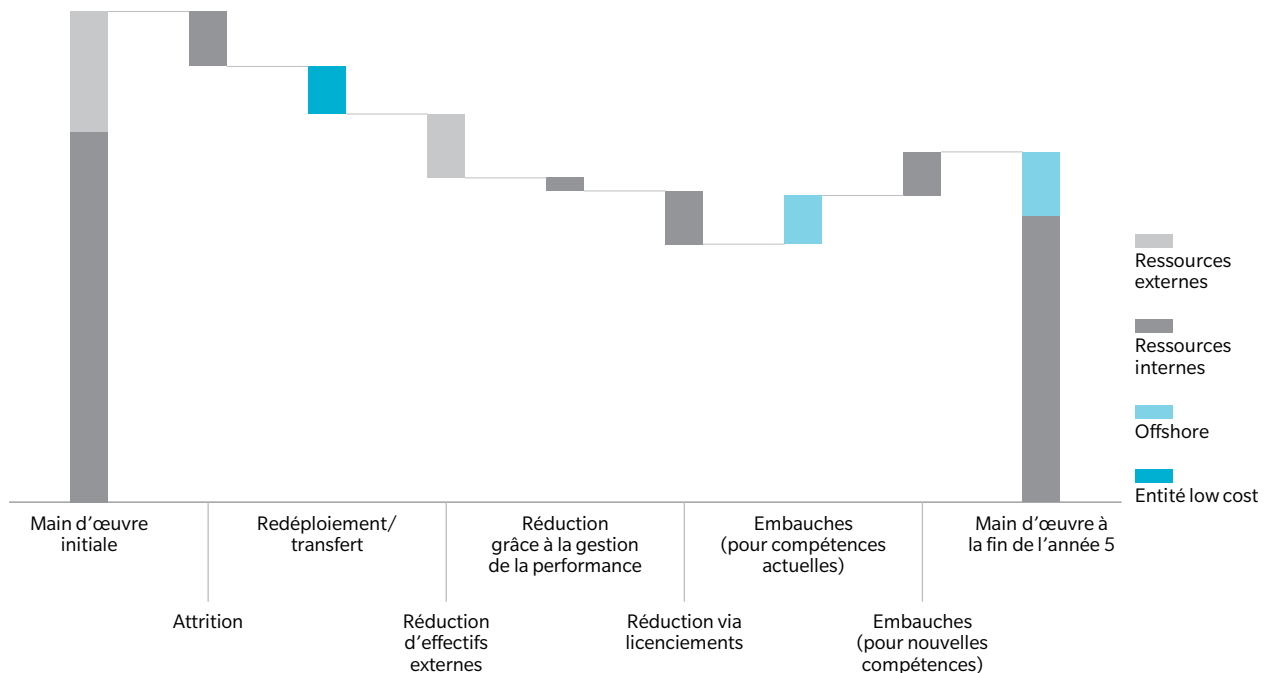
PILIER 3. DÉVELOPPER DES PLANS DE TRANSFORMATION CIBLÉS

Le dernier pilier consiste à définir des plans à moyen terme considérant l'ensemble des leviers possibles en termes de gestion de capacité (y compris les sous-traitants), de pyramide des âges et de stratégie de sourcing des talents.

La *labor strategy* est un sujet qui doit remonter au cœur de l'agenda de la direction générale, la fonction RH devant orchestrer et outiller son élaboration et son exécution en impliquant l'ensemble des métiers et fonctions de l'entreprise.

Illustration : Résumé du plan de main d'œuvre à cinq ans

AGRÉGATION DES PLANS ANNUELS



Source Analyses Oliver Wyman

DES PRÉCONISATIONS POUR RESTAURER LA CROISSANCE ET LA COMPÉTITIVITÉ DE L'AGROALIMENTAIRE FRANÇAIS

Bernard Demeure, Xavier Mussard et Xavier Ruaux

L'agroalimentaire, premier secteur de l'économie française, est sous pression. En particulier, alors que la demande en alimentation ne cesse d'augmenter, la part de marché de l'agro-industrie française ne cesse elle de baisser, conséquence de sa perte de compétitivité dans de multiples filières.

Les Echos Events, en partenariat avec Invivo, Terreos et Oliver Wyman, ont formé un Think Tank Agroalimentaire en 2014 incluant des industriels, distributeurs, experts du secteur et chercheurs.

Les membres du Think Tank ont formulé 27 propositions aux acteurs et aux pouvoirs publics pour restaurer la croissance et la compétitivité de la filière alimentaire française, regroupées en cinq thèmes :

1. Produire mieux en conciliant productivité et préservation des ressources
2. Stimuler la compétitivité de l'agriculture et de l'agroalimentaire
3. Soutenir l'exportation en assumant un leadership qualité, en revendiquant l'origine France
4. Cultiver le « vivre ensemble » des acteurs de la filière alimentaire
5. Conforter la place de l'agroalimentaire dans la société

Parmi les propositions figure l'apaisement des relations industriels-distributeurs grâce à des contrats pluriannuels. Le « produire mieux » doit permettre de produire avec moins d'intrants et de polluants. Le Think Tank préconise également la création d'un crédit impôt recherche pour les exploitations agricoles ou encore l'extension des possibilités de provisions dans la norme comptable agricole.

Pour la compétitivité, le groupe appelle à l'abaissement des cotisations sociales sur la main d'œuvre, en commençant par un benchmark complet des coûts entre pays, et à la mutualisation de moyens entre PME.

Pour l'exportation, un « label France » encapsulant l'ensemble des cahiers des charges existants est proposé par le Think Tank. Avec l'ambition de hausser les standards de sécurité alimentaire et de qualité conformément aux souhaits croissants des consommateurs.

La présentation du rapport a été l'occasion de débattre de ses conclusions avec les participants provenant des différentes parties de la filière, durant cette séance de restitution. La nécessité de rénover le système des négociations annuelles a été rappelée par Serge Papin, président de Système U, et d'autres intervenants, tout comme l'impératif d'innover plus, y compris en s'appuyant sur le numérique, et l'importance d'aider des PME à grandir en ETI (entreprises de taille intermédiaire).

A LIRE

Des Préconisations pour Restaurer la Compétitivité de l'Agroalimentaire Français, article de Philippe Bertrand, issu des Echos du 30 juin 2015

Retrouvez plus d'infos dans notre partie Actu.

VERS LA GOUVERNANCE OPÉRATIONNELLE OU COMMENT OPTIMISER LA DIRECTION DE L'ENTREPRISE

Sebastien Maire

Le succès d'une entreprise sur son marché ne dépend pas uniquement de ses technologies ou des qualités professionnelles de ses salariés mais également de la qualité de ses modes de prise de décision et de suivi de leur exécution. On nomme cela la gouvernance opérationnelle. Ses objectifs sont d'assurer la qualité, la cohérence, l'efficacité, la rapidité de la prise de décisions et de leur mise en œuvre.

Force est de constater que les entreprises connaissent aujourd'hui des dysfonctionnements nombreux dans ce domaine. Ainsi, une gouvernance opérationnelle efficace doit être adaptée à la structure de l'entreprise (Corporate, Lignes de business, Régions, etc.), au style de management (centralisateur, délégataire, etc), au degré d'autonomie et de décentralisation de ses entités opérationnelles, mais aussi à la nature et à la psychologie des êtres humains qui la composent. Elle doit veiller à une juste distribution des rôles et des pouvoirs correspondants ; et aussi être en phase avec le style de leadership des Dirigeants – et notamment celui du DG.

D'une manière plus générale, faute d'une compréhension détaillée du type de structure organisationnelle et de ses modes de fonctionnement, ou encore de la coexistence de plusieurs types de ces structures comme c'est souvent le cas dans les grandes entreprises, le risque est fort de vouloir mettre en place une vision globale excessivement simplificatrice, systématique ou générique. Avec les risques suivants de défaillance de la gouvernance opérationnelle :

- La pieuvre bureaucratique (réunionite, paperasserie, complication de la hiérarchie, ...) coûteuse et paralysante, résultant souvent d'une accumulation historique de règles et procédures
- L'autoritarisme décisionnel, court-circuitant les processus en place et les délégations de responsabilités établies, et qui dégrade le dynamisme, l'information et la motivation des collaborateurs
- Le règne de l'informel, au détriment de la visibilité et de la légitimité

Pour aider les grandes entreprises à améliorer durablement leur gouvernance opérationnelle, deux grilles de lecture des organisations peuvent être utilisées. Le principe du **modèle de congruence**, qui consiste à considérer l'entreprise comme un système de composants interdépendants dont l'efficacité dépend de la congruence entre ses divers composants.

Ainsi, l'efficacité de l'entreprise pour traduire sa stratégie en performance opérationnelle dépend du niveau de congruence – degré de cohérence et d'alignement – entre les composants aussi bien formels qu'informels de l'organisation. Le **modèle de connexions** et de cartographie des liens entre les entités organisationnelles, qui fait apparaître les noeuds (les entités) reliés entre eux par des connexions (les interfaces) plus ou moins denses (autoroutes, allées, etc.) en fonction des flux internes, quels qu'ils soient.

AGENDA

8 ET 16 SEPTEMBRE

Dîner Débat en partenariat avec le CEPS

- *Le Club Turbulences* avec l'intervention de Nicolas Dufourcq, Directeur Général de BPI France, le 8 septembre
- *Le Cercle Défense* avec les interventions de Yannick Assouad, CEO Cabin & Galleys de Zodiac Aerospace et de Anne-Charlotte Fredenucci, Présidente du Groupe Deroure, le 14 septembre

Découvrez toutes les sessions des dîners débats organisés en partenariat avec le Centre d'Etude Prospective et Stratégique

<http://www.ceps-oring.org/Agenda/m4-y2015>

14 SEPTEMBRE

Annual European Aerospace Raw Materials and Manufacturers Supply Chain Conference à Toulouse, organisée par SpeedNews

DU 29 SEPTEMBRE AU 1^{ER} OCTOBRE

Post Expo Paris

15 OCTOBRE

10^{ème} conférence annuelle de l'Oliver Wyman Institute sur le thème **Financial services in a brave new world** à Londres

20 OCTOBRE

Insurance Breakfast sur le thème **Internet of Things et ses impacts sur le marché de l'assurance**

CONTACT

OLIVER WYMAN

1 rue Euler | 75008 Paris

Tel: +33 1 45 02 30 00

infoparis@oliverwyman.com

WEBSITE

www.oliverwyman.com/fr



ACTU

Depuis toujours, satisfaire durablement ses clients est clé pour le succès d'une entreprise. Mais aujourd'hui, de nouvelles offres alternatives apparaissent sans cesse et « changent la donne », les exigences des consommateurs dans un contexte où de nouvelles opportunités leur sont accessibles changent rapidement, les attentes sont chaque jour plus grandes. Alors que les règles établies sont bousculées dans nombre de secteurs, comment les entreprises peuvent-elles continuer à gagner vis-à-vis des consommateurs ?

Dans notre publication *Ten Ideas from Oliver Wyman*, nous soulignons les risques et les opportunités qui émergent et qui façonneront une nouvelle génération d'entreprises gagnantes. Puis nous explorons comment les leaders doivent exploiter un environnement de plus en plus challengeant pour reconstruire des avantages compétitifs durables, quel que soit le secteur d'activité. Découvrez *Ten Ideas* sur www.oliverwyman.com



Oliver Wyman, avec InVivo et Terreos, est partenaire du *ThinkTank Agroalimentaire des Echos* depuis novembre 2014. Les rapporteurs, Thierry Blandinières (directeur général InVivo), Bernard Demeure (partner Oliver Wyman), David Garbous, (directeur du marketing stratégique Fleury Michon), Jean-Philippe Girard (président Ania) et Serge Papin (président Système U) ont présenté au nom du groupe le 3 juillet des contributions concrètes et pragmatiques. La présentation a été animée par Antoine Boudet, Chef de Service aux Echos et Oliver Dauvers.



Retrouvez toutes les recommandations sur www.oliverwyman.com