



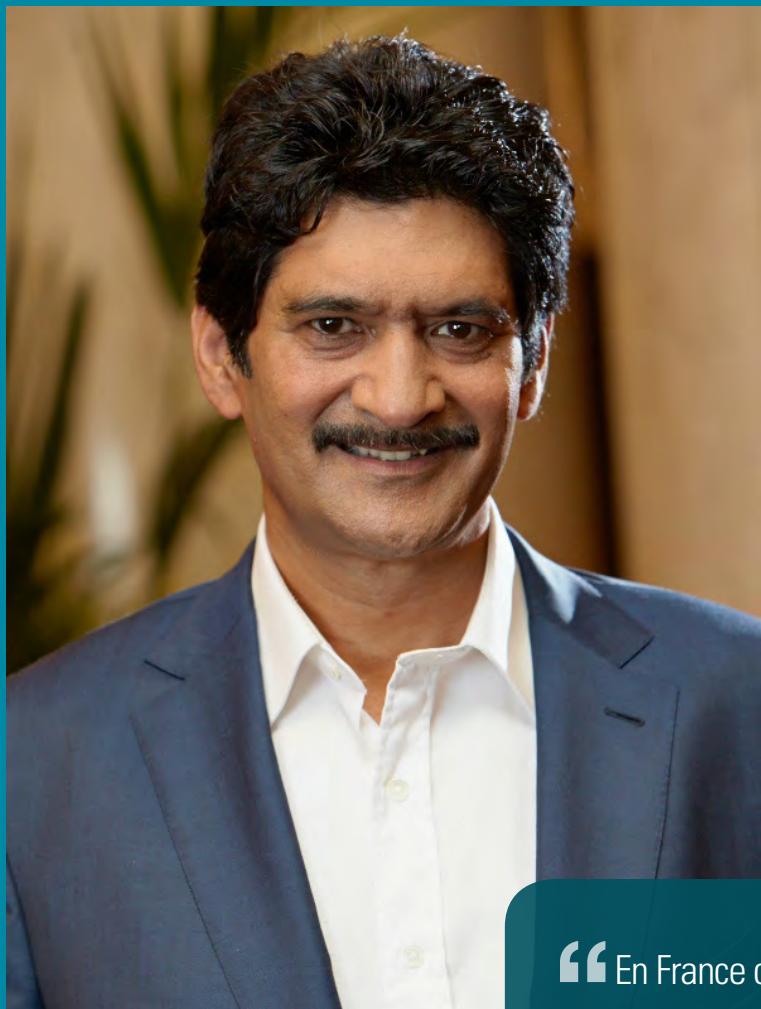
CEO Survey 2015

Nouveaux défis, nouvelles stratégies : regards croisés de dirigeants

kpmg.fr



KPMG



“ En France comme ailleurs, s'est amorcée une spectaculaire transition vers un modèle plus dense en technologie, tirant tout le parti possible des nouveaux canaux pour optimiser les process, pour mieux interagir avec le client et pour se projeter plus hardiment encore vers des marchés de conquête. ”

Avant-propos

Comment les chefs d'entreprise voient-ils l'avenir ? Quels sont leurs besoins, leurs préoccupations et leurs ambitions pour demain ? Personne ne peut répondre à ces questions mieux que les dirigeants eux-mêmes. C'est pourquoi nous sommes particulièrement fiers d'avoir réalisé cette année une très large enquête auprès de 1276 patrons de grandes entreprises du monde entier, de la multinationale à l'ETI, et particulièrement heureux de la partager aujourd'hui avec vous.

Nos entretiens ont porté sur une très grande variété de sujets, de l'environnement réglementaire à la cybersécurité en passant par les perspectives de croissance et les intentions d'embauche. Ce qui en ressort est à la fois très instructif, et très encourageant.

La première leçon de notre enquête est que les chefs d'entreprise sont de nouveau optimistes. Certes à des degrés divers, mais partout, ils jettent sur le futur un regard positif, qu'il s'agisse du devenir de l'économie mondiale ou de l'avenir de leur propre entreprise. Huit ans après l'entrée dans la crise, celle-ci semble désormais derrière nous, cela même si la confiance reste, à ce stade, plus forte en Asie ou en Amérique qu'en Europe.

Le second enseignement est que la priorité est à une croissance résolue : les neuf dixièmes des patrons que nous avons interrogés décrivent leur stratégie de croissance comme « agressive » ou « très agressive », de plus en plus de chefs d'entreprise envisageant d'accélérer la mise en œuvre de cette stratégie grâce à des acquisitions.

Leurs perspectives d'embauche sont, partout, en nette amélioration.

Mais notre enquête fait également apparaître, chez les chefs d'entreprise interrogés, une très nette prise de conscience des questions liées à la disruption numérique. L'arrivée possible de nouveaux entrants s'appuyant sur le levier technologique et les enjeux de fidélisation des clients arrivent aujourd'hui parmi leurs tout premiers sujets de préoccupation - avec, bien sûr, les traditionnelles questions réglementaires et fiscales, qui reviennent de manière récurrente.

Et les patrons français ? Nous leurs avons naturellement consacré un gros plan en pages 33 et 34. On retrouve chez eux, avec des petites nuances, l'essentiel des préoccupations et ambitions qui sont celles de leurs pairs étrangers, ce qui manifeste, sans surprise, leur pleine appartenance à la communauté des chefs d'entreprise globalisés.

Compte tenu du décalage de conjoncture entre la France (en fait, l'Europe continentale) et l'Amérique du Nord et l'Asie, on trouve néanmoins en France un optimisme et un niveau d'attente bien plus élevés que presque partout ailleurs. Les chefs d'entreprise français anticipent par exemple de très bonnes performances financières en 2016, malgré un environnement qu'ils continuent à juger contraignant. Ils ont, du coup, la même propension que leurs pairs à embaucher et à développer des stratégies de croissance... mais en « plus fort », comme pour « rattraper le temps perdu ».

Autre particularité : après de très nombreuses années passées à privilégier l'optimisation opérationnelle sous des contraintes successives – de la crise de 2007 au tour de vis fiscal de 2012 – les patrons français restent plus attachés que leurs pairs au contrôle des coûts. Rien d'étonnant donc à ce que, au moment où les nouvelles technologies redéfinissent les chaînes de valeur, les entreprises françaises entendent, plus encore que les autres, faire de l'innovation un important levier de croissance, mais aussi de productivité. La croissance est une priorité, mais les stratégies mises en place viseront avant tout à créer de la valeur ajoutée.

Notre enquête auprès de ces dirigeants du monde entier montre finalement que, en France comme ailleurs, s'est amorcée une spectaculaire transition vers un modèle plus dense en technologie, tirant tout le parti possible des nouveaux canaux pour optimiser les process, pour mieux interagir avec le client et pour se projeter plus hardiment encore vers des marchés de conquête. Sans doute cette prometteuse mutation explique-t-elle en grande partie l'optimisme retrouvé des patrons...

Jay Nirsimloo,

Président de KPMG France,
membre du Global Board de KPMG International

Synthèse

Les trois prochaines années seront complexes pour les dirigeants d'entreprises. S'ils montrent toujours une grande confiance en la croissance de l'économie, ils sont moins sûrs des perspectives de leurs propres organisations.

Le contexte est difficile, notamment en raison des menaces croissantes de leurs concurrents historiques et des nouveaux arrivants sur les marchés.

Les nouvelles technologies redéfinissent les chaînes de valeurs et les entreprises doivent rester attentives pour assurer leur compétitivité. Par ailleurs, une grande partie de la technologie dont elles ont besoin pour cela est contrôlée par leurs partenaires ou leurs fournisseurs. Les dirigeants d'entreprises commencent à se détacher des modèles de gestion traditionnels pour faire face aux défis résultant de l'élargissement de leur écosystème. La gestion des talents constitue un enjeu particulier, dans un contexte d'intensification de l'évolution des investissements technologiques.

L'expansion géographique est l'une des principales priorités des entreprises, dont les dirigeants adoptent des stratégies de croissance plus agressives.

Les États-Unis, à l'instar de la Chine, comptent parmi les destinations de prédilection de nombreuses entreprises. La grande majorité des dirigeants d'entreprises anticipe une croissance organique de leur entreprise, mais certains ont également déclaré prévoir un nombre croissant d'acquisitions pour les années à venir.

L'environnement réglementaire continue de s'intensifier, non seulement pour les secteurs particulièrement réglementés, mais également pour l'ensemble des industries ayant des activités transfrontalières. En outre, les exigences en matière de conformité affectent la croissance. Il n'y a par conséquent rien de surprenant à ce que les dirigeants d'entreprises perçoivent la croissance économique mondiale et le contexte réglementaire comme les deux questions ayant l'impact le plus significatif sur leur activité.

La pression subie par les dirigeants d'entreprises pour les amener à produire des résultats est plus forte que jamais. S'ils doivent essentiellement se concentrer sur l'exécution, nombre de dirigeants d'entreprises accélèrent dans le même temps leurs stratégies de croissance, cherchant à mettre en place des alliances et à trouver de nouveaux moyens de réduire les cycles de développement.

En conséquence, les modèles d'exploitation évoluent à un rythme toujours plus élevé.

Sommaire

Synthèse	04
Constats clés	05
Une confiance hétérogène en la croissance mondiale	06
Un environnement opérationnel plus concurrentiel	08
Pallier le manque de compétences par le re-talenting	10
L'impératif de croissance agressive ..	12
L'expansion géographique	15
L'importance grandissante de la croissance externe	18
Des transformations se profilent	20
Favoriser la fidélité des clients par le biais de l'innovation	22
Les risques et la réglementation restent problématiques	25
Le cyber-risque : le plus difficile à prévoir	28
Stratégie et gestion	29
Le Directeur financier, le cadre dirigeant dont l'influence croît le plus	31
Conclusion	32
Et les patrons français ?	34
Méthodologie et remerciements	36

Constats clés



62%

Les dirigeants d'entreprises sont optimistes en ce qui concerne l'économie :

62 % d'entre eux se disent plus confiants que l'année dernière dans les perspectives de croissance de l'économie mondiale au cours des trois années à venir. Seuls 6 % sont moins confiants.



54%

Les dirigeants d'entreprises sont optimistes quant aux performances de leur entreprise : au sujet des perspectives de croissance de leur organisation au cours de l'année prochaine, 54 % se disent plus confiants que l'année dernière et seuls 13 % le sont moins.



74%

Les dirigeants d'entreprises pressentent une complexification du contexte concurrentiel : 74 % d'entre eux s'inquiètent du fait que l'arrivée de nouveaux intervenants puisse perturber leur modèle économique et 68 % sont préoccupés par la capacité de leurs concurrents à leur prendre des parts de marché.



78%

Les dirigeants d'entreprises anticipent une augmentation de leurs effectifs : les dirigeants d'entreprises prévoient d'embaucher jusqu'au premier semestre de 2018.



89%

Les dirigeants d'entreprises favorisent des stratégies de croissance

agressives : lorsque nous leur avons demandé d'identifier les priorités de leur organisation pour les trois années à venir, la plupart d'entre eux ont cité l'élaboration de nouvelles stratégies de croissance et l'expansion géographique.

Plus d'un tiers (37 %) décrivent leur stratégie de croissance comme très agressive et près de la moitié (52 %) la considèrent plutôt agressive.



41%

La croissance est à la fois organique et externe :

les dirigeants d'entreprises sont de plus en plus nombreux à prévoir des acquisitions pour l'avenir. Près de la moitié d'entre eux (48 %) anticipent qu'une acquisition modifiera la structure du capital de leur organisation dans les trois années à venir



47%

du capital sont consacrés à l'expansion

géographique : selon les dirigeants d'entreprises, cette dernière est la principale priorité des investissements en capital pour les trois prochaines années. 47 % d'entre eux ont déclaré que des montants significatifs seront alloués au développement de leur activité sur les marchés étrangers.



30%

L'appétit pour le risque croît : 30 % des dirigeants d'entreprises considèrent qu'ils ne prennent pas assez de risques en ce qui concerne leur stratégie de croissance. 65 % ont déclaré prendre suffisamment de risques et seuls 5 % pensent en prendre trop.



86%

La demande des clients est sous pression : 86 % des dirigeants d'entreprises s'inquiètent de la fidélité de leurs clients. Dans le même temps, la technologie fait évoluer la manière dont les organisations interagissent avec leurs clients. Deux tiers (66 %) des personnes interrogées sont préoccupées par la compétitivité de leurs produits et services et près des trois quarts (72 %) ont déclaré avoir des difficultés à suivre l'évolution des nouvelles technologies.



63%

L'environnement réglementaire

compte parmi les principales préoccupations : La croissance économique mondiale et

l'environnement réglementaire sont de loin les problèmes ayant l'impact le plus significatif sur leurs activités. La réglementation fiscale, suivie de la réglementation environnementale et de l'information financière des sociétés sont leurs trois principales sources d'inquiétude en matière de réglementation.

Une confiance hétérogène en la croissance mondiale

Les dirigeants d'entreprises du monde entier, notamment ceux d'Asie et d'Europe, anticipent une reprise de l'économie dans les années à venir. Ils se sont cependant montrés plus modérés concernant les perspectives de leur propre entreprise. En effet, à peine plus de la moitié se disent généralement confiants dans la croissance de leur société au cours des trois prochaines années.

Aux États-Unis, où la reprise est déjà bien amorcée, 19 % des dirigeants disent être plus confiants et 46 % aussi confiants qu'il y a un an quant à leurs perspectives de croissance. Selon Constance Hunter, Chief Economist de KPMG aux États-Unis, ceci s'explique par le fait que le pays a entamé la reprise il y a déjà sept ans. Dans trois ans, dix ans se seront écoulés depuis son début.

Il est par conséquent raisonnable de s'attendre à ce que la croissance connaisse alors de petits ralentissements, avec l'émergence de pressions salariales et l'augmentation des risques de contraintes de capacité.

En outre, pendant la période où l'enquête a été réalisée, ont été observées une appréciation du dollar aux États-Unis – ce qui affecte généralement les bénéfices des grandes multinationales américaines – des intempéries dans le nord-est du pays et dans le Midwest, et la fermeture de ports de la côte Ouest.

Selon Bill Robinson, Chief Economist de KPMG au Royaume-Uni, la croissance de l'économie mondiale s'explique par la chute des prix du pétrole, l'absence d'inflation et la politique agressive d'assouplissement quantitatif du Japon et de l'Europe. Dans le même temps, la volatilité des prix du pétrole et le risque que la faible inflation se transforme en déflation alimentent les incertitudes et causent des problèmes dans certains secteurs.

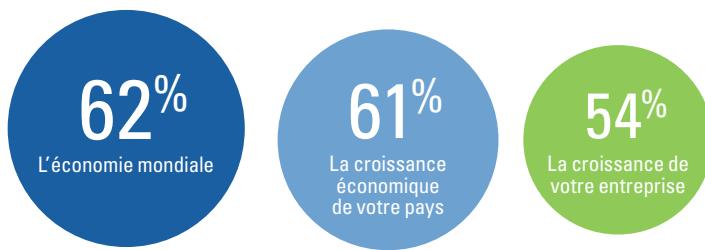
« C'est de l'économie basique : le niveau bas des prix du pétrole est négatif pour les producteurs de pétrole, mais particulièrement positif pour les consommateurs », explique B. Robinson. La plupart des secteurs industriels et leurs clients en sont consommateurs. « C'est comme une réduction des impôts à l'échelle de l'économie mondiale et, selon les calculs du FMI, cela pourrait permettre à la croissance du PIB mondiale de gagner 1 %. Le niveau bas des prix du pétrole est l'élément principal affectant l'économie mondiale cette année ».

« En Europe et au Japon, des politiques d'assouplissement quantitatif sont mises en place à grande échelle, ce qui a un effet haussier significatif sur les marchés boursiers et baissier sur les cours des monnaies. Ceci augmente le sentiment de compétitivité de ces pays », ajoute-t-il.

Aux États-Unis, cependant, où le dollar est fort après quelques années de croissance solide, les attentes sont naturellement plus faibles. « Ce qu'il faut garder à l'esprit en étudiant les résultats de cette enquête, c'est que le point de référence aux États-Unis est plus élevé que ceux de l'Europe et du Japon », explique-t-il. « Sur le long terme, je pense que les États-Unis sont sortis de la récession bien plus forts que l'Europe et le Japon et qu'ils vont en fait plutôt bien ».

« Ce que nous observons actuellement, c'est une reprise assez vigoureuse de l'activité réelle, qui s'accompagne d'un recul particulièrement saisissant de l'inflation », dit B. Robinson. Les principaux chiffres des États-Unis, notamment ceux de l'alimentation et de l'énergie, sont légèrement négatifs. Les prévisions du FMI relatives aux économies avancées avoisinent le zéro. « La donne a changé pour les entreprises ; les volumes sont bien ceux auxquels elles s'attendaient, mais ce n'est pas nécessairement le cas des marges ».

Le niveau de confiance dans les perspectives de croissance pour les trois prochaines années est plus élevé que l'année précédente



Source : Analyse 2015 des enjeux et perspectives d'avenir des dirigeants d'entreprises à travers le monde, KPMG, mai 2015

“ Ce qu'il faut garder à l'esprit en étudiant les résultats de cette enquête, c'est que le point de référence aux États-Unis est plus élevé que ceux de l'Europe et du Japon. Sur le long terme, je pense que les États-Unis sont sortis de la récession bien plus forts que l'Europe et le Japon et qu'ils vont en fait plutôt bien. **”**

—Bill Robinson, Chief Economist de KPMG au Royaume-Uni

Une période prolongée de chute des prix est très rare et il est difficile de prévoir quel sera l'impact pour les entreprises. « Il faudra encore attendre longtemps avant de voir les comptes d'entreprises ayant surmonté une année entière d'inflation nulle publiés, mais chacune sera affectée de manière différente », explique B. Robinson. « Pour l'heure, je suis optimiste. L'augmentation des prix est plus lente que celle des salaires donc, au Royaume-Uni, pour la première fois en cinq ou six ans, on observe une croissance des revenus réels et c'est vraiment positif », ajoute-t-il. « C'est une bonne déflation ».

La meilleure nouvelle pour le Royaume-Uni est peut-être la forte hausse des investissements, liée à la croissance de la demande et au faible coût du capital. Ceci devrait permettre la poursuite de la reprise à moyen terme. Le ministère britannique des finances vient de publier ses dernières prévisions qui comprennent une croissance légèrement proche de 2,5 % par an pour les quatre à cinq prochaines années.

De nombreux dirigeants d'entreprises ont déclaré que leur organisation dépend bien plus de la croissance mondiale que de leur marché national. Toutes les entreprises sont par ailleurs affectées par les changements radicaux liés à la révolution numérique, mais l'impact des grandes tendances spécifiques varie. Pour Kone, par exemple, un groupe qui œuvre depuis plus d'un siècle dans le secteur des ascenseurs et dont le siège se trouve en Finlande, les leviers sont l'urbanisation ainsi que les investissements qui en découlent dans les infrastructures et dans un mode de vie durable. « L'économie mondiale continue de varier considérablement et est assez fragile par endroits », indique Henrik Ehrnrooth, Directeur général de Kone. « Mais notre secteur est en pleine expansion.

Notre croissance sur le marché sera tirée par le fait que les gens continuent d'emménager dans les villes, et qu'ils travaillent et vivent dans des immeubles dotés

d'ascenseurs et d'escaliers mécaniques ». Kone a pour objectif d'enregistrer une croissance plus rapide que celle de son marché, ce qu'il fait déjà régulièrement depuis de nombreuses années.

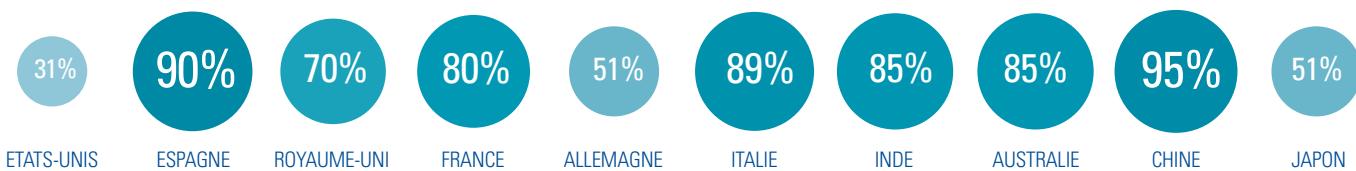
La technologie a également un impact sur l'économie. Celui-ci est principalement progressif et positif.

« La croissance de la capacité informatique, notamment des infrastructures numériques, va radicalement améliorer l'efficacité de notre économie et par conséquent la croissance du PIB », déclare Jim Whitehurst, Directeur général du fournisseur de logiciels Open Source Red Hat. Il reconnaît néanmoins que cette croissance ne se traduira pas forcément par la création de postes, mais qu'elle perturbera certainement l'emploi, rendant plus difficiles les conditions d'exploitation et augmentant les incertitudes autour des perspectives économiques.

Si de nombreuses entreprises d'Europe et d'Amérique du Nord sont déjà à un stade avancé, ce qui leur laisse une marge de progression minime, les choses sont différentes sur les marchés émergents. Nishi Vasudeva, Président-Directeur général de Hindustan Petroleum, anticipe une poursuite de la croissance généralisée. « Au vu des indicateurs clés, l'économie indienne évolue positivement et notre secteur est très étroitement lié à l'économie », selon elle. La croissance des ventes de diesel est un bon indicateur de la croissance industrielle. Après une année 2014 plutôt morose, les ventes de diesel progressent cette année.

Au-delà des effets immédiats de l'évolution de l'économie mondiale, de l'inflation et des prix du pétrole, il faut prendre en compte la croissance séculaire de nombreux pays émergents. « L'Inde doit progresser », déclare N. Vasudeva. « Notre consommation d'énergie par habitant est faible. Nous disposons donc d'une marge de croissance ». ●

Pourcentage de dirigeants d'entreprises se disant plus confiants que l'année précédente dans les perspectives de croissance de leur pays pour les trois ans à venir



Source : Analyse 2015 des enjeux et perspectives d'avenir des dirigeants d'entreprises à travers le monde, KPMG, mai 2015

Un environnement opérationnel plus concurrentiel

Si les nouvelles économies sont positives, l'environnement opérationnel s'avère difficile pour de nombreuses entreprises. Les technologies numériques et le commerce en ligne bousculent les modèles économiques et aplanissent les obstacles à l'entrée sur le marché de nouveaux concurrents. Les dépenses de consommation deviennent moins prévisibles.

Les dirigeants d'entreprises tentent agressivement de positionner leurs entreprises afin qu'elles survivent aux grandes perturbations causées par la technologie.

Comment une entreprise peut-elle s'assurer que ses produits et services restent compétitifs ? Comment suivre le rythme des nouvelles technologies ?

Comment conserver une longueur d'avance sur des concurrents qui n'existaient pas il y a quelques années ? Telles sont les questions qui taraudent les dirigeants.

Les quatre grands sujets d'inquiétude cités par les dirigeants d'entreprises dans le cadre de cette analyse sont :

...l'arrivée de nouveaux entrants perturbant notre modèle économique	74%
...le maintien au rythme des nouvelles technologies	72%
...la capacité des concurrents à nous prendre des parts de marché	68%
...la compétitivité des produits/services de mon entreprise dans trois ans	66%

Source : Analyse 2015 des enjeux et perspectives d'avenir des dirigeants d'entreprises à travers le monde, KPMG, mai 2015

Les décisions stratégiques les plus difficiles consistent à déterminer à quelles entreprises faire concurrence et par quels moyens.

Les nouvelles technologies redéfinissent les chaînes de valeurs. Un grand constructeur automobile doit-il plutôt considérer Zipcar et Uber comme des concurrents ou comme des partenaires ? Les voitures autonomes représentent-elles une menace ? Dans quelle mesure ? « Dans presque tous les secteurs, le degré d'ambiguïté et d'incertitude est considérablement élevé », selon Jim Whitehurst.

Les dirigeants considèrent que les entreprises spécialisées dans les nouvelles technologies perturbent leurs activités, même si elles opèrent dans des secteurs différents.

L'impact d'Uber sur les attentes des consommateurs en termes de rapidité et de méthodes se ressent dans l'ensemble des secteurs. Le modèle économique d'Uber ne repose pas sur un nouveau produit ou service, mais sur la manière dont un service qui existe depuis longtemps peut toucher les clients d'une nouvelle façon.

Dans certains cas, le fait d'affronter directement de nouveaux entrants du secteur de la technologie ne serait qu'une réaction instinctive. Le cinéma et la télévision ont été perturbés par les services de vidéos en streaming comme Netflix et Hulu, qui permettent aux téléspectateurs de visionner des programmes à la chaîne. Cependant, Gerardo I. Lopez, Directeur général d'AMC Entertainment, ne considère pas ces services de vidéo en streaming comme des concurrents. « Le meilleur client de Netflix est également notre meilleur client, parce qu'il aime les films », explique-t-il. Ses concurrents sont plutôt dans les autres secteurs de loisirs, tels que le bowling et les sorties au restaurant.

Pour Stephen Chase, US leader de KPMG Management Consulting practice, toutes les entreprises doivent se faire concurrence pour ce qui est des moyens de toucher leurs clients, même si leurs produits ou services de base restent inchangés. Il fait par exemple référence aux groupes automobiles, pour lesquels l'interaction entre la voiture et les appareils mobiles du consommateur joue un rôle important dans la décision d'achat.

Pour H. Ehrnrooth, la mission principale de Kone reste inchangée : « Notre activité est centrée sur le déplacement des personnes et nous avons pour objectif d'en offrir aux clients la meilleure expérience possible. Ce que nous proposons – des ascenseurs et des escaliers mécaniques ainsi que leur entretien – reste identique. Ce qui change, c'est la manière dont nous fournissons ces produits et services ». Par exemple, les nouveaux services comprendront davantage d'intelligence artificielle, notamment grâce à l'intégration de contrôles d'accès à l'immeuble dans les ascenseurs. « L'ascenseur sait donc qui vous êtes et où vous vous rendez avant même que vous y soyez », explique-t-il. Ce système de reconnaissance permet à un logiciel de regrouper les passagers afin que l'ascenseur ne s'arrête pas à chaque étage. Autre innovation : de nombreuses entreprises utilisent déjà les écrans d'affichage pour transmettre des informations quand ils ont l'attention des passagers. Selon H. Ehrnrooth, ce service deviendra plus personnalisé par la suite. La technologie nécessaire est accessible à tous. Le défi, pour toutes les entreprises, consistera à « s'assurer d'avoir l'organisation et les qualités nécessaires pour tirer de réels avantages de cette technologie et en faire bénéficier les utilisateurs finaux et les clients », explique-t-il.

« Les entreprises de tous les secteurs se retrouvent dans un nouvel écosystème qu'elles ne contrôlent pas. Pour rester compétitives, elles doivent utiliser les technologies, les idées et les talents adéquats afin de s'intégrer à leur nouvel environnement », explique S. Chase de KPMG.

Dans le secteur de la banque de détail, par exemple, les clients effectuent eux-mêmes des transactions simples, à l'aide des technologies mobiles, indique Frédéric Oudéa, Directeur général de la Société Générale. Les applications permettant des transferts de fonds, la gestion de budget et la consultation de comptes ne sont pas nécessairement complexes, mais les changements liés aux services bancaires mobiles sont d'importants perturbateurs. Les clients utilisent de plus en plus les moyens numériques pour gérer leurs opérations quotidiennes et la banque en ligne devient leur premier point de contact avec leur conseiller. Ils ne se rendent plus aussi souvent qu'auparavant dans les agences. « Nous devons adapter la structure de nos succursales en termes de taille de réseau et d'expertise pour mieux répondre aux besoins de nos clients », déclare F. Oudéa. « Il ne s'agit pas tant de relever un défi technologique que de comprendre que notre modèle d'entreprise évolue et que nos équipes doivent s'adapter à cette transformation pour être efficaces et proactives ».

Le véritable défi consiste à façonner l'organisation en fonction de cette évolution. La principale priorité stratégique de Frédéric Oudéa pour les prochaines années est d'adapter le réseau bancaire traditionnel et les activités de banque de détail à la technologie numérique et aux nouveaux comportements qui en découlent.

« Nous essayons d'avancer et d'accélérer le changement culturel, afin que chacun sache gérer les clients de manière différente, avec de nouveaux outils et de plus en plus souvent en temps réel, le tout à moindre coût », explique-t-il. La Société Générale a notamment optimisé les postes de travail et distribué des tablettes numériques à ses employés. Elle investit davantage dans la gestion et la capacité de données, ainsi que dans l'optimisation des systèmes informatiques, mais elle fait également évoluer la manière dont les entreprises, les fonctions et le personnel informatique travaillent ensemble. Elle opère de plus en plus dans un « système à architecture ouverte », selon F. Oudéa. ●



Pallier le manque de compétences par le re-talenting

Stephen Chase considère la gestion des talents comme l'un des plus grands défis à relever pour rester dans la course. En effet, les dirigeants d'entreprises font état de l'amorce d'un manque de compétences qui empirera probablement au cours des prochaines années. L'adoption de ces nouvelles technologies perturbatrices implique une étape de formation permettant aux effectifs d'obtenir des compétences supplémentaires qu'il appelle « re-talenting ». Les compétences requises comprennent la capacité à traduire des données en résultats opérationnels. « L'évolution constante des compétences et des capacités est l'un des sujets les plus difficiles à aborder pour les dirigeants », selon S. Chase.

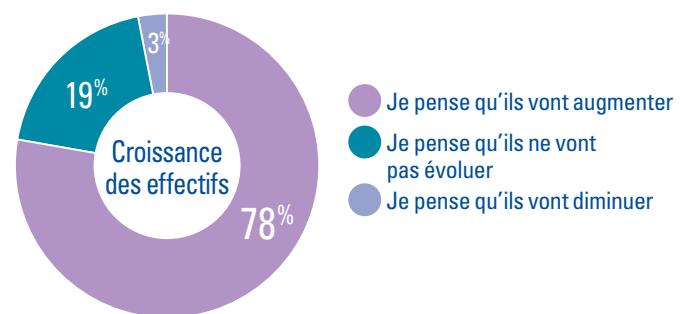
Les dirigeants d'entreprises, en particulier dans la région Asie-Pacifique, attachent une importance particulière au talent. « Ils incitent leurs équipes exécutives à collaborer afin d'identifier les rôles critiques et à comprendre les aptitudes requises afin d'organiser leurs effectifs de manière stratégique », explique Margaret Cowle, Head of Management Consulting de KPMG pour la région Asie-Pacifique. Ceci entraîne une évolution culturelle qui est à l'origine d'une intensification de la collaboration et de l'innovation à la fois entre les équipes et entre les pays. Ceci exige également des dirigeants qu'ils étudient leur vivier de talents dans sa globalité et mettent en place des programmes significatifs permettant de faire évoluer ces talents afin de répondre aux besoins futurs de l'entreprise.

Pour la dirigeante de Hindustan Petroleum, la réalisation de la stratégie de croissance agressive de son entreprise – qui vise à accroître sa capacité de raffinage, étendre ses activités aux carburants plus propres tels que le gaz naturel et travailler en amont, par le biais d'un complexe pétrochimique – dépendra des résultats de sa quête des talents adaptés et du re-talenting. « Il nous faudra développer de nouvelles compétences pour nos nouvelles activités », explique N. Vasudeva. « Nous n'embauchons que des débutants, afin que tout notre personnel et nos cadres soient formés chez nous, et y passent la totalité de leur carrière ». Nous ne procédonns généralement pas à

des embauches latérales », déclare-t-elle. « Lorsque nous avons besoin de nouvelles compétences, nous formons notre personnel existant – c'est ce que nous allons continuer de faire lorsque nous étendrons notre gamme d'activités ».

Kathleen Mazzarella est Directrice générale de Graybar, un distributeur de produits électriques, de communications et de réseau de données, ainsi que fournisseur de services. Elle sait que le talent joue un rôle crucial pour assurer la compétitivité des entreprises. Son activité requérant une main-d'œuvre conséquente, l'entreprise a besoin d'employés aussi à l'aise avec l'analyse des données qu'avec les produits et services qu'ils fournissent au quotidien. K. Mazzarella est tout à fait consciente des difficultés que cela entraîne, d'autant plus qu'elle a bien l'intention de maintenir le passé d'excellence sur laquelle repose la culture de Graybar. Ceci implique de poursuivre les activités de base et que les employés soient engagés à assurer un bon service clients. « Il s'agit d'un exercice d'équilibrage difficile mais nécessaire au maintien d'une croissance rentable », explique-t-elle. ●

Pressentez-vous une évolution des effectifs de votre organisation au cours des trois prochaines années ?



Source : Analyse 2015 des enjeux et perspectives d'avenir des dirigeants d'entreprises à travers le monde, KPMG, mai 2015

ANTICIPER LES BESOINS EN MATIÈRE DE TALENTS AFIN DE MAXIMISER LA VALEUR

Séance de questions-réponses avec Nhlamu Dlomu, People and Change, KPMG

Près de 30 % des dirigeants d'entreprises anticipent un manque de compétences dans les trois ans à venir, que peuvent-ils faire pour s'assurer de disposer des bons talents pour mener leur organisation vers la réussite ?

Il faut commencer par identifier vos besoins en matière de talents, ce qui implique de prédire l'avenir de votre activité. Il est tout d'abord nécessaire d'observer les tendances du secteur qui affecteront votre activité (notamment les réglementations proposées) et de réfléchir aux sources de chiffre d'affaires et de bénéfices. À partir de là, il est possible de prévoir vos besoins en termes de talents, c'est-à-dire les compétences et le nombre de personnes requises. Cela permet également de déterminer le meilleur moyen d'emprunter ou d'acheter ces compétences. Une fois cette pratique intégrée à la culture de l'entreprise, elle peut servir à anticiper les changements au lieu de simplement réagir à l'environnement. Les dirigeants d'entreprises doivent changer la donne pour gagner la course aux talents.

Comment les dirigeants d'entreprises peuvent-ils maximiser les talents pour répondre aux besoins de leur organisation ?

Il faut que vos équipes aient envie de travailler pour votre entreprise. Si elles ne sont pas motivées, il sera très difficile de tirer parti de leurs compétences. La génération qui arrive actuellement sur le marché du travail est très différente – les employés souhaitent que leur travail ait un sens et veulent davantage d'informations en retour. Ils suivent également un parcours professionnel très différent – ils cherchent plus de variété et d'expériences hors du commun, et non plus seulement à gravir les échelons de leur entreprise. Les organisations doivent par conséquent bien comprendre leurs employés. Par exemple, quelles sont les sources de motivation et de fierté dans leur travail ? Il incombe ensuite aux entreprises de leur donner ces éléments. Cela peut paraître simpliste, mais le fait que le personnel se sente impliqué à tous les niveaux (rationnel, émotionnel et décisionnel) sera un atout inestimable lorsqu'il faudra développer et retenir les compétences spécifiques nécessaires, aujourd'hui et demain, à votre activité.

L'impératif de croissance agressive

Pour les dirigeants d'entreprises du monde entier, les impératifs liés à la croissance ont changé du tout au tout, selon Mark A. Goodburn, Global Head of Advisory chez KPMG. « La question a clairement évolué de "Comment réduire mes coûts sans prendre trop de risques ?" à "Comment étendre mes activités dans de nouvelles zones géographiques ou à de nouveaux produits et services", ou encore "Comment garantir ou améliorer la valeur de produits et services existants ?" » Ceux qui sauront trouver l'équilibre entre coût, risque et croissance en ressortiront victorieux.

Les principaux enjeux identifiés par les dirigeants d'entreprises sont tous liés à la croissance. Nombre d'entre eux envisagent des changements encore plus importants, visant à étendre leurs capacités ou à faire évoluer leur modèle économique pour accéder à de nouveaux marchés, toucher de nouveaux clients ou introduire de nouveaux produits.

Dans l'ensemble des pays, notre enquête a révélé une égalité entre les deux éléments que les dirigeants perçoivent comme étant les plus importants pour la réussite de leur entreprise. La moitié a cité la croissance, tandis que l'autre moitié a choisi l'efficacité.

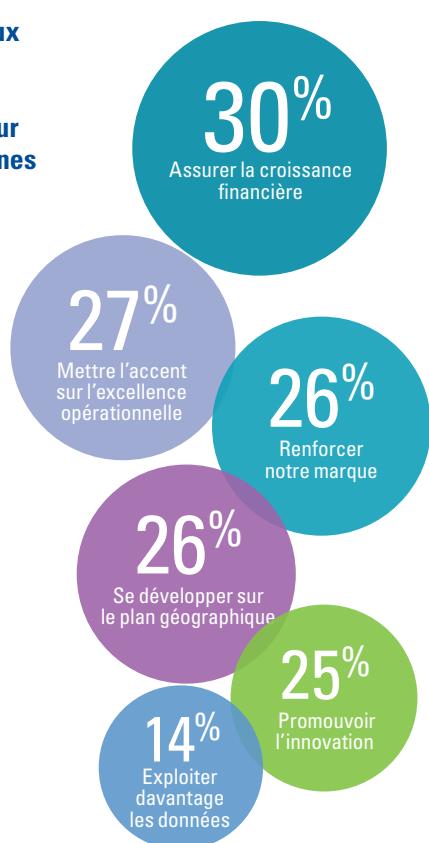
Ces éléments ne s'excluent pas mutuellement, notamment dans ce contexte de technologies perturbatrices et d'évolution des modèles d'exploitation.

Michael Dobson, Directeur général de Schroders, explique qu'au cours de ces dernières années, la croissance était l'objectif principal de son entreprise et

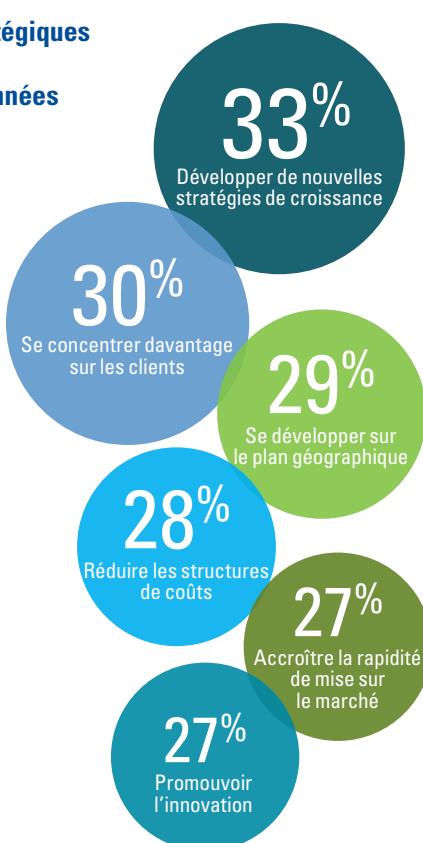
qu'elle le restera, mais qu'à l'avenir, il tiendra également compte de l'efficacité opérationnelle. « Il est peu probable que nous enregistrons de nouveau une croissance aussi rapide sur les marchés financiers et de la demande des investisseurs, à court terme », dit-il. Au vu de la charge réglementaire et de la probabilité de hausse des taux d'intérêt, les gains d'efficacité, en sus de la croissance du chiffre d'affaires, seront cruciaux. La technologie est de plus en plus importante dans notre offre », explique-t-il. « Nos dépenses en technologie ne cessent d'augmenter ; nous n'en tirons donc pas de gains d'efficacité à court terme. Cependant, une technologie plus avancée nous permet de créer plus efficacement des effets d'échelle et je pense que ce sera un élément essentiel (mais pas unique) de nos mesures d'efficacité ».

Selon Craig Meller, Directeur général de la société financière australienne AMP, le monde semble connaître l'amélioration de la productivité la plus significative depuis la révolution industrielle, et cela affecte la croissance du chiffre d'affaires. Si la plupart des entreprises enregistrent une bonne croissance de leurs volumes, il faut en faire bénéficier le consommateur, qui est de plus en plus avisé. Par conséquent, l'effet de levier qui joue sur la croissance du résultat en cas de croissance timide du chiffre d'affaires est lié à une augmentation à la fois de l'efficacité et des volumes. Craig Meller partage l'opinion de nombreux autres dirigeants d'entreprises quant à la question de savoir qui de la croissance ou de l'efficacité prime : « Il faut jouer sur les deux tableaux ».

Principaux enjeux relevés par les dirigeants d'entreprises pour les trois prochaines années



Priorités stratégiques pour les trois prochaines années



L'enquête de KPMG a révélé une dichotomie dans l'évaluation de leurs stratégies de croissance par les dirigeants d'entreprises. Bien qu'ils se considèrent agressifs en termes de croissance, plus de la moitié des directeurs généraux interrogés aux États-Unis estiment ne pas prendre suffisamment de risques dans le cadre de leur stratégie de croissance. La plupart des dirigeants d'entreprises situées en dehors des États-Unis considèrent, quant à eux, qu'ils prennent assez de risques. Ceci s'explique en partie par la perception culturelle du risque, explique Sai Venkateshwaran, associé et Head of Accounting Advisory Services pour KPMG en Inde. « Ceci pourrait être lié à la perception du risque des dirigeants plutôt qu'à une affinité culturelle ».

« Ce qui paraît risqué à un dirigeant d'entreprise aux États-Unis, par exemple, peut ne pas sembler risqué du tout pour l'un de ses homologues en Inde, qui travaille dans un environnement très différent », explique-t-il. « Par ailleurs, ce qui pourrait sembler très risqué pour un dirigeant en Asie, comme gérer ses activités sur des marchés strictement réglementés tels que ceux des États-Unis, peut paraître normal pour un dirigeant d'Amérique du Nord ».

Plusieurs facteurs peuvent affecter la capacité d'une entreprise à prendre de nouveaux risques, et ainsi, ses stratégies de croissance. « Sa taille, la maturité de son organisation, sa structure et les ressources financières disponibles... autant d'éléments qui influencent la capacité d'une entreprise à prendre des risques », déclare S. Venkateshwaran.

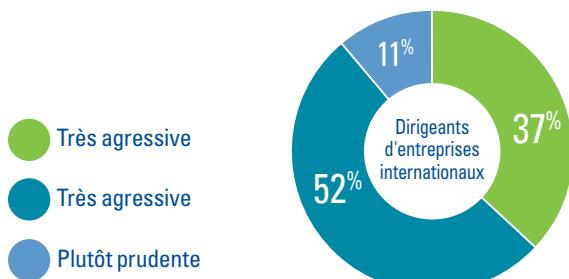
Lorsque le dirigeant d'une entreprise étudie ses opportunités de croissance, il considère la prise de

risques – ceux-ci doivent néanmoins être calculés, selon S. Venkateshwaran. Les dirigeants d'entreprises doivent trouver un moyen de déterminer, parmi les risques envisagés, lesquels valent les éventuelles rétributions.

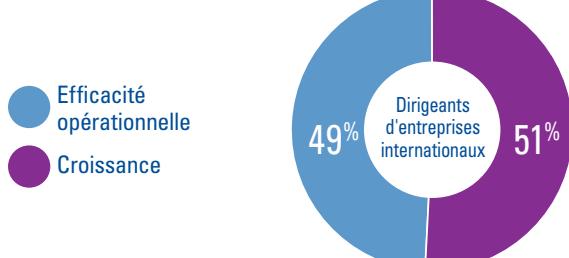
« Le fait que les stratégies de croissance observées aux États-Unis sont particulièrement agressives, mais que 54 % des dirigeants interrogés pensent ne pas prendre suffisamment de risques soulève la question suivante : nos procédures de gestion des risques sont-elles assez sophistiquées ? » s'interroge Mike Nolan, Global Head of Risk Consulting de KPMG. Les stratégies doivent être évaluées en tenant compte des risques, mais également de la croissance. L'objectif d'un dirigeant d'entreprise est la croissance. Pour M. Nolan, « Si vos procédures de gestion des risques n'ont pas été suffisamment peaufinées pour vous permettre d'évaluer votre appétit pour le risque, il est presque impossible de répondre à la question : "Est-ce que je prends trop ou trop peu de risques dans le cadre de ma stratégie de croissance ?" »

Sur un marché mondial très compétitif, les stratégies de croissance agressives sont souvent synonymes de risques accrus. Il est important que les conseils d'administration et les dirigeants soient en phase quand ils définissent les objectifs de l'organisation, notamment lorsque ces derniers sont agressifs. William O'Mara, Global Head of Audit de KPMG, explique : « Le fait de s'assurer que l'organisation et son conseil d'administration ont une bonne connaissance de son profil de risque et que ce dernier est correctement présenté aux investisseurs constitue un aspect important de la stratégie de gouvernance, de risques et de contrôles ». ●

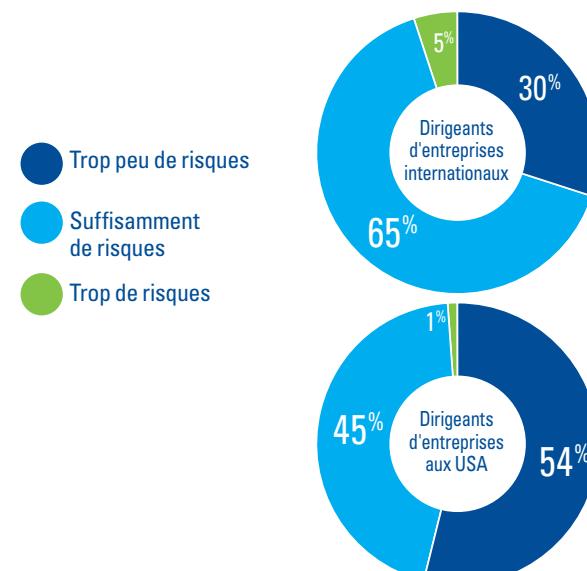
Comment décririez-vous votre stratégie de croissance globale ?



Parmi les éléments suivants, lequel est le plus important pour la réussite de votre entreprise pour les trois prochaines années ?



Laquelle de ces affirmations définit votre profil de risque en ce qui concerne votre stratégie de croissance ?





Au cours des trois ans à venir, à quels éléments allez-vous attribuer une part significative de capital ?

L'expansion géographique en dehors du pays du siège de l'entreprise	47%
La publicité et le marketing	39%
Le développement de nouveaux produits	37%
L'expansion géographique au sein du pays du siège de l'entreprise	34%

Source : Analyse 2015 des enjeux et perspectives d'avenir des dirigeants d'entreprises à travers le monde, KPMG, mai 2015

L'expansion géographique

L'expansion géographique compte parmi les grandes priorités stratégiques des dirigeants d'entreprises, à l'instar de l'élaboration de nouvelles stratégies de croissance et d'un recentrage sur le client.

Si un tiers des personnes interrogées considère très importante l'expansion sur le territoire national, c'est de loin celle à l'étranger qui attirera le plus de capitaux au cours des trois prochaines années. Deux tiers des directeurs généraux s'attendent à ce que le chiffre d'affaires étranger enregistré dans trois ans soit supérieur au niveau actuel.

Dans une économie mondiale, où les opportunités sont transfrontalières, l'expansion géographique est une priorité essentielle pour les dirigeants d'entreprises, comme l'explique John Scott, Deputy Chairman de KPMG International. « Les dirigeants d'entreprises doivent adopter une stratégie internationale qui saisit les meilleures opportunités de croissance sur les marchés clés et tient compte de la profonde transformation économique, numérique et réglementaire qui a lieu à l'échelle mondiale. Il est également essentiel d'avoir un plan financier efficace et de mettre en place des alliances stratégiques locales afin d'adapter l'activité à la réglementation, aux opportunités et aux risques locaux. La croissance internationale influe aussi sur l'activité opérationnelle ; les entreprises doivent se montrer flexibles et savoir s'adapter rapidement aux changements et à la complexité ».

Cela fait plusieurs décennies que les entreprises développent leurs activités à l'étranger, mais la stratégie des multinationales semble évoluer vers une approche plus ciblée de la globalisation. « Il y a dix ans, on disait davantage "Nous devons être partout" », explique Nicholas Griffin, Head of the Global Strategy Group de KPMG. Aujourd'hui, les entreprises choisissent les marchés dans lesquels elles pensent avoir les meilleures chances d'atteindre leurs objectifs financiers et stratégiques. Les choses se font de manière plus cohérente et plus réfléchie qu'auparavant dans de nombreuses entreprises. Les stratégies internationales font l'objet d'un examen bien plus minutieux de la part des directions et des analystes. Aujourd'hui, toute équipe de direction digne de ce nom dispose de trop d'idées par

rapport aux ressources disponibles – les dirigeants d'entreprises doivent donc définir les priorités en fonction de leur importance et de leur criticité ».

« Les modèles économiques sont généralement davantage définis à l'échelle locale que les modèles d'exploitation car ils doivent être adaptés au marché et aux besoins des clients. Les modèles d'exploitation sont de plus en plus internationaux, le cas échéant, afin d'assurer la cohérence, le contrôle et des économies d'échelle. Le prochain obstacle est lié au fait que, si les modèles d'exploitation deviennent plus modulables et flexibles, il deviendra possible de les rapprocher des modèles économiques locaux ».

Les écosystèmes collaboratifs représentent une transformation profonde de la manière dont les organisations passent à l'échelle mondiale.

« Au lieu d'élaborer des solutions de bout en bout en interne, ce qui peut représenter un risque et un coût élevés, les entreprises établissent de plus en plus de liens avec d'autres sociétés pour accéder aux marchés et y accroître rapidement leur taux de pénétration.

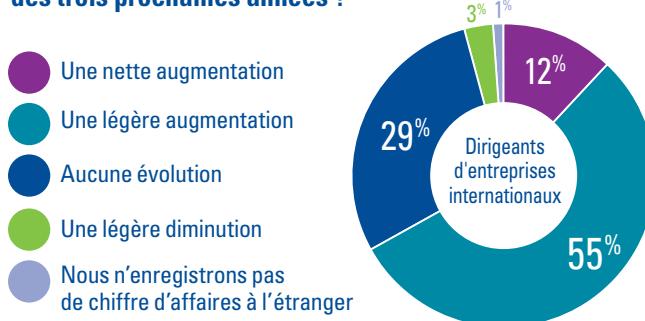
Ce type de collaboration a également l'avantage de faciliter la réorientation en fonction de l'évolution des conditions de marché, par exemple vers un autre partenaire technologique », remarque N. Griffin.

Dans le cadre de nos entretiens avec les dirigeants d'entreprises, nous avons découvert des stratégies internationales très variables en fonction de leur exposition internationale et de leur appétit pour le risque. Le secteur, et notamment sa réglementation à l'échelle mondiale, joue également un rôle majeur dans le processus de décision concernant les lieux et les façons d'étendre les activités.

La mondialisation joue un rôle significatif dans la stratégie de croissance de la société de dispositifs médicaux Stryker, qui réalise actuellement 70 % de son chiffre d'affaires sur le marché des États-Unis. Afin d'accroître sa part du marché européen, elle a modifié sa structure organisationnelle – ses départements États-Unis et Europe occidentale sont réunis dans une seule et même division. Stryker dispose également de marge de croissance dans les marchés émergents.

Suite page 16

Quelle évolution pressentez-vous pour votre chiffre d'affaires à l'étranger au cours des trois prochaines années ?



« Aujourd'hui, les entreprises choisissent les marchés dans lesquels elles pensent avoir les meilleures chances d'atteindre leurs objectifs financiers et stratégiques. Les choses se font de manière plus cohérente et plus réfléchie qu'auparavant dans de nombreuses entreprises. »

—Nicholas Griffin, Head of the Global Strategy Group, KPMG

L'expansion géographique (suite)

La majorité des entreprises concernées par l'enquête de KPMG est, bien sûr, déjà présente sur les principaux marchés du monde. La société de plates-formes industrielles Prologis, par exemple, opère déjà dans des marchés représentant les trois-quarts du PIB mondial. Pour son Directeur général, Hamid R. Moghadam, « Il n'est pas nécessaire de chercher à croître davantage ». Il n'augmente par conséquent pas le nombre de marchés étrangers dans lesquels Prologis exerce ses activités, mais il renforce sa présence dans des marchés internationaux clés. L'entreprise applique une stratégie internationale double. Dans les marchés établis, elle améliore l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement de ses clients, tandis que dans les pays émergents, elle construit de nouvelles infrastructures. « Les deux activités sont intéressantes », selon H. Moghadam.

Le Principal Financial Group est un cabinet d'investissement mondial qui a étendu ses opérations à l'international à la fin des années 1990. Depuis lors, ses activités à l'échelle mondiale ont progressé d'environ un milliard de dollars d'actifs sous gestion à plus de 100 milliards de dollars. Elles représentent aujourd'hui près d'un quart des résultats de l'entreprise. « Nous avons la possibilité de poursuivre notre croissance internationale et ce, toujours plus rapidement qu'aux États-Unis », explique Larry D. Zimpleman, le Directeur général de Principal.

La stratégie de croissance internationale de Principal est centrée autour de dix marchés émergents en Amérique Latine et en Asie qui représentent la moitié de la population mondiale. L. Zimpleman présente ainsi sa philosophie d'expansion internationale : « Lorsqu'on étend ses activités à d'autres marchés, il faut faire preuve d'humilité. L'idée d'asseoir sa marque dans un marché comme le marché chinois est particulièrement ambitieuse et onéreuse. Néanmoins, la création d'une coentreprise avec l'une des principales sociétés d'un marché nous a donné la possibilité de prendre très rapidement de l'ampleur. Nous avons dû faire un compromis, dans le sens où nous ne sommes pas entrés sur le marché sous le seul nom de Principal Financial Group, mais c'est le prix à payer ».

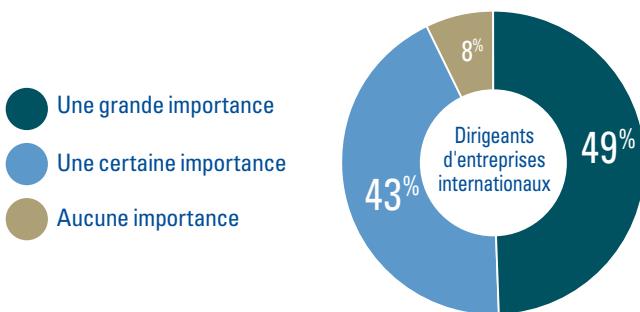
Pour AMP, la stratégie internationale dépend de la géographie. « En Australie, nous avons une vision très différente du monde de celle de la plupart des autres pays de l'OCDE, car nous sommes loin de l'Europe et des Amériques, mais nous sommes très proches de l'Asie », explique Craig Meller. « Notre stratégie est très simple : nous allons là où se trouve actuellement l'argent, mais également là où il se trouvera à l'avenir ».

Aujourd'hui, l'argent est au Japon, mais il y en aura en Chine par la suite, selon C. Meller. « Nous développons petit à petit notre présence en Chine depuis 1997. AMP a entamé des négociations avec China Life, principale compagnie d'assurance vie et retraite en Chine, juste avant la crise financière. Au début de l'année, AMP a acquis une participation de 19,99 % dans China Life Pension ». L'investissement d'AMP a été limité par les régulateurs, mais le directeur général de l'entreprise australienne pense que la Chine va continuer de s'ouvrir. « L'Australie bénéficie d'une position privilégiée par rapport à la plupart des autres pays du monde, en raison de l'accord de libre-échange qu'elle vient de conclure avec la Chine. Ceci nous ouvre de nouvelles opportunités d'investissement ».

En dépit de l'attrait économique des pays émergents, les États-Unis restent la principale priorité de nombreuses entreprises mondiales.

« Je pense qu'ils le resteront, pour de nombreuses raisons », déclare B. Robinson de KPMG au Royaume-Uni. Parmi ces raisons figure le ralentissement de la productivité observé pendant 40 ans dans l'ensemble des pays européens, mais pas aux États-Unis, selon lui. Il cite également le fait que les États-Unis ont bien mieux traversé la crise bancaire que les économies européennes. Par ailleurs, « les États-Unis restent l'économie la plus dynamique et innovante de la planète. Elle jouit d'une large population et de revenus par habitant élevés », explique B. Robinson.

Quelle importance revêtent les États-Unis pour une entreprise qui souhaite élargir sa portée ?



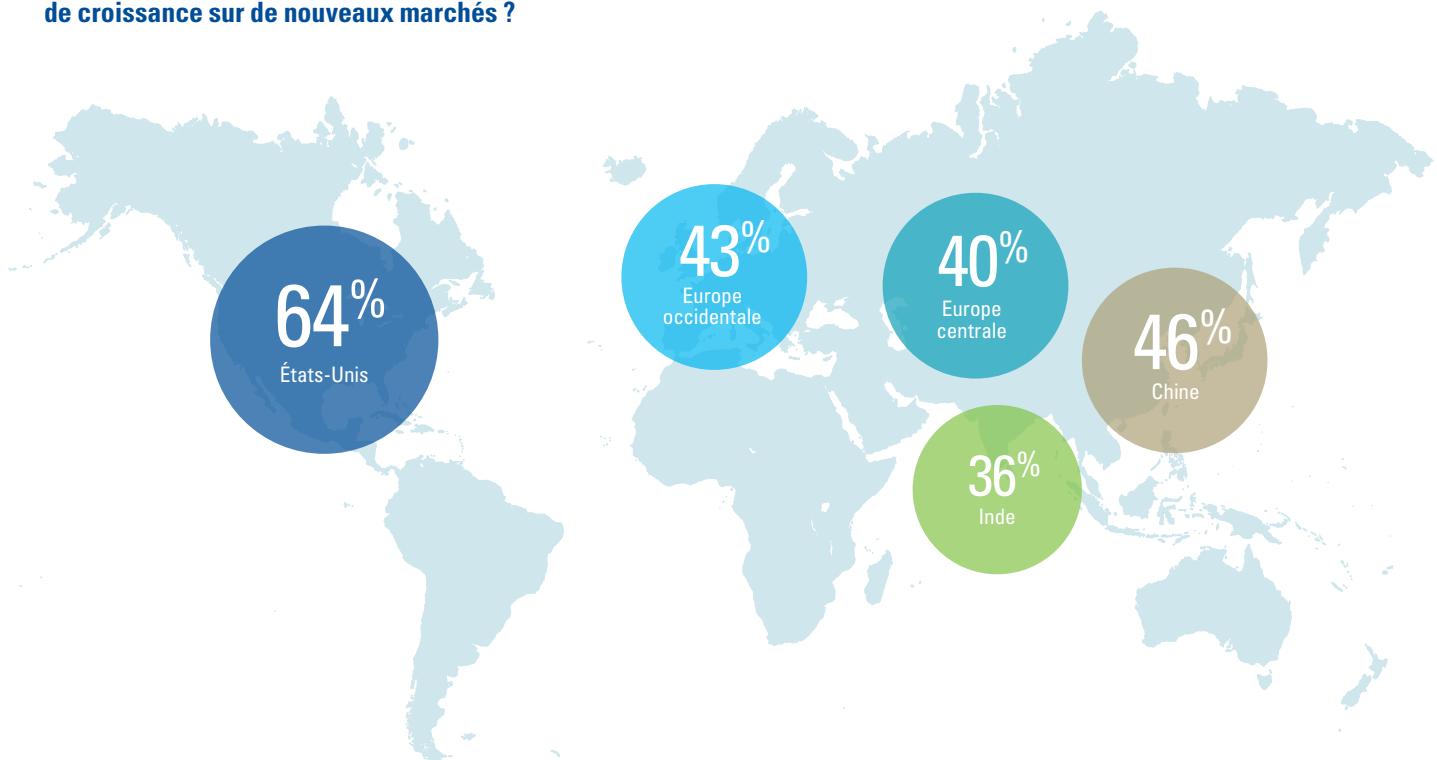
Dirigeants d'entreprises internationaux

« Lorsqu'on étend ses activités à d'autres marchés, il faut faire preuve d'humilité. L'idée d'asseoir sa marque dans un marché comme celui de la Chine est particulièrement ambitieuse et onéreuse. »

—Larry Zimpleman, Directeur général de Principal Financial Group



Dans quelles régions les dirigeants d'entreprises voient-ils les plus grandes perspectives de croissance sur de nouveaux marchés ?



Source : Analyse 2015 des enjeux et perspectives d'avenir des dirigeants d'entreprises à travers le monde, KPMG, mai 2015

© 2015 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG, le logo et « cutting through complexity » sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

L'importance grandissante de la croissance externe

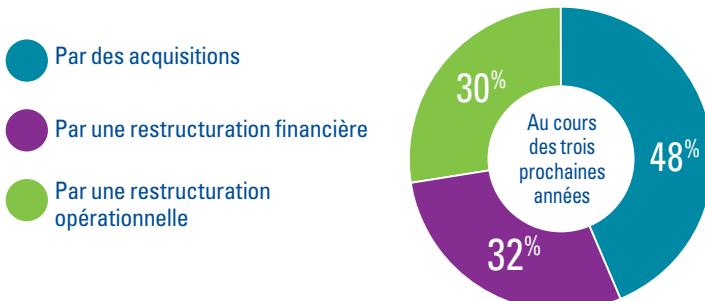


La croissance organique restera l'un des principaux objectifs des entreprises ; six cadres dirigeants interrogés sur dix ont annoncé souhaiter continuer de développer leur activité de l'intérieur. Cependant, les dirigeants d'entreprises sont de plus en plus nombreux à prévoir des acquisitions pour l'avenir.

Après s'être concentrés sur la réduction des coûts au cours des années qui ont suivi la récession – et, pour bon nombre d'entre eux, après avoir supprimé une grande partie des coûts liés à leur activité – les dirigeants d'entreprises trouvent difficile de s'appuyer uniquement sur des modèles de croissance organique. Il est très compliqué d'obtenir une croissance organique basée sur des gains d'efficacité en jouant uniquement sur les prix et les volumes. C'est une stratégie qui dépend énormément du consommateur, et dans l'économie actuelle, il n'est pas toujours possible de compter sur le consommateur.

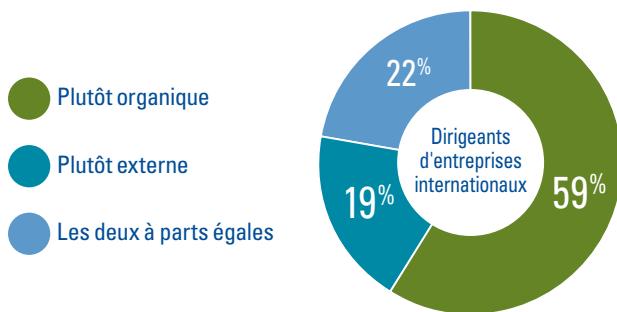
Pour Ilene Gordon, Directrice générale d'Ingredion, producteur et distributeur d'ingrédients à destination des secteurs alimentaire et médical, les acquisitions ouvrent des opportunités de créer une équipe mondiale innovante. « Le fait que nous ayons pu conserver, dans les entreprises acquises, des équipes de direction exécutive dans leur totalité est l'une des clés du succès des acquisitions d'Ingredion. En effet, nous ne voulons pas seulement obtenir les produits et les nouvelles technologies, mais également les personnes et leurs idées », explique-t-elle. « La diversité d'opinions est essentielle. À l'avenir, nous envisagerons d'autres acquisitions cohérentes avec notre stratégie et qui apporteront une valeur ajoutée pour nos actionnaires », ajoute Mme Gordon.

Comment prévoyez-vous de faire évoluer la structure de capital de votre organisation ?



Dans une activité centrée sur les individus telle que la gestion d'actifs, chaque acquisition constitue une occasion d'agrandir l'équipe – et d'accélérer la croissance organique, pour M. Dobson de Schroders. Il explique que le cabinet a fait le choix surprenant de procéder à des acquisitions au Royaume-Uni et aux États-Unis il y a deux ans, à la suite de longues négociations.

Prévoyez-vous plutôt une croissance organique ou externe pour les trois prochaines années ?



Source : Analyse 2015 des enjeux et perspectives d'avenir des dirigeants d'entreprises à travers le monde, KPMG, mai 2015

Chaque acquisition a abouti une fois que l'équipe de direction a pu identifier une forte affinité culturelle entre les deux entreprises. « Nous étions convaincus qu'il s'agissait là d'opportunités peu communes d'accélérer notre croissance organique dans des domaines stratégiquement importants pour nous ». ●

Les raisons de prendre plus de risques dans le cadre d'acquisitions

La confiance dans la structure des conditions de l'opération	54%
La confiance dans l'économie	52%
La valeur réalisée à la suite de l'intégration	52%

LA CROISSANCE EXTERNE VA PRENDRE DE L'AMPLEUR

Séance de questions-réponses avec Leif Zierz,

Ces dernières années, la croissance organique était l'un des principaux objectifs des entreprises. Aujourd'hui, remarquez-vous un grand appétit pour les acquisitions ?

Nous avons observé une période d'importantes réductions des coûts et de simple expansion organique. Cependant, la croissance externe est déjà un objectif clé pour de nombreuses entreprises, maintenant que le montant et le volume des opérations se sont rétablis aux niveaux d'avant la crise. Cette tendance devrait se poursuivre, puisque la moitié des dirigeants d'entreprises interrogés nous ont signalé avoir l'intention de faire croître leurs entreprises par le biais d'acquisitions.

Alors que les dirigeants orientent de nouveau leurs stratégies de croissance vers les acquisitions, comment a évolué la perception des fusions-acquisitions ces dernières années ?

Les entreprises subissent une pression plus forte que jamais exigeant qu'elles obtiennent de meilleurs résultats, plus durables pour les parties prenantes – que ce soit par le biais d'acquisitions, de cessions, de partenariats, de levées de fonds ou encore en rétablissant leurs activités. Les opérations réalisées vont changer la donne, dans un contexte où un volume considérable de données non structurées à revoir et

les opérations transfrontalières deviennent la norme. Ceci, s'ajoutant à une plus grande confiance dans les perspectives de croissance, a mené les conseils d'administration à adopter une attitude plus offensive en matière d'acquisitions, poussant les entreprises à payer un prix élevé pour les cibles répondant à leurs critères de sélection.

Alors que davantage de dirigeants d'entreprises envisagent une croissance externe pour leur entreprise, avez-vous observé une augmentation de l'appétit pour le risque ?

La volatilité est devenue la norme. Les investisseurs continuent d'obtenir des résultats dans ce contexte d'impératifs de croissance, ce qui ne peut être soutenu uniquement par le biais de mesures de réduction des coûts et de l'activité organique. Ceci est particulièrement vrai dans les marchés établis tels que celui des États-Unis et de l'Europe, où les marchés du crédit sont favorables. Une stratégie de croissance externe est souvent la seule manière (ou du moins la plus simple) d'entrer dans des marchés émergents comme ceux de la Chine et de l'Inde. En conséquence, de plus en plus d'entreprises changent de comportement, s'éloignant des stratégies d'aversion au risque adoptées juste après la crise financière.

Des transformations se profilent

Quatre personnes interrogées sur dix ont exprimé des doutes quant à la durabilité de leur modèle économique actuel, et pourtant sept sur dix pensent que leur organisation n'aura pas changé d'ici trois ans. La question posée est la suivante : Une entité peut-elle modifier son modèle d'entreprise progressivement sans transformer toute son organisation ?

« Les entreprises doivent (et c'est ce que font la plupart d'entre elles) sans cesse faire évoluer leurs modèles économiques en fonction des changements constants de l'environnement économique, notamment des pressions concurrentielles, des technologies perturbatrices et de l'évolution de la demande des consommateurs », explique Steven Hasty, Global Head of Transformation chez KPMG.

John Scott de KPMG remarque que l'économie mondiale subit actuellement une profonde transformation :

« Il suffit d'ouvrir un journal pour voir que nous vivons à une époque d'évolution constante. La technologie perturbatrice, les pressions réglementaires croissantes et la cybercriminalité font les gros titres. Les dirigeants ressentent le besoin de revoir constamment leur modèle économique pour ne pas être en reste ». Dans un tel contexte, les dirigeants d'entreprises doivent comprendre que la transformation d'une activité nécessite plus que l'innovation et la technologie. Cela implique d'accompagner le changement constant au sein de l'organisation et d'y assurer une grande flexibilité.

« Le rythme et l'ampleur des perturbations du marché et de la convergence poussent les entreprises à élaborer des stratégies de transformation centrées sur l'évolution financière, économique et opérationnelle de leurs modèles », explique Nicholas Griffin de KPMG.

« Une évolution tactique ou une stratégie progressive sont souvent insuffisantes pour permettre à l'entreprise de défendre sa position sur le marché ou de tirer parti de nouvelles opportunités majeures. Que faudra-t-il faire pour être gagnant dans trois ans ? Si la réponse n'est pas "continuer ce que nous faisons actuellement et faire de petits ajustements", une transformation est peut-être nécessaire. Les transformations d'entreprises peuvent être douloureuses, mais elles le sont moins qu'un lent déclin ».

« Le maintien du statu quo, bien qu'extrêmement confortable, est la stratégie la plus risquée que l'on puisse adopter à l'heure actuelle », explique M. Goodburn.

« Pour créer une entreprise aujourd'hui, pensez-vous qu'il faille adopter l'évolution technologique ? Faut-il exploiter les données ? Faut-il adopter l'analyse des données ? Faut-il s'adapter aux changements démographiques qui ont lieu dans le monde ? », demande-t-il. « Les dirigeants novateurs répondent "oui" à chacune de ces questions et ne reculent pas devant les éléments perturbateurs qui se profilent à l'horizon. À l'avenir, transformation deviendra synonyme de gestion ».

« Aujourd'hui, les dirigeants d'entreprises ne peuvent pas se permettre le luxe de penser en termes de décennies », fait remarquer M. Goodburn. « Ils doivent se dire : "Je dois amorcer moi-même le changement, ou il me sera imposé dans moins de deux, trois, cinq ans..." Il faut se demander si l'on évolue aussi vite que les éléments perturbateurs et que les attentes des consommateurs, et si l'on évolue au même rythme ou plus rapidement que ses concurrents », conseille-t-il. Adopter le changement petit à petit n'est pas toujours la meilleure stratégie.

« On ne peut pas se dire "Je vais m'occuper des risques liés à la cybercriminalité et je m'occuperai de l'expérience client plus tard. Ensuite, quand ça sera fait, je m'attaquerai à l'innovation." Il faut gérer tous ces éléments en même temps ».

Pour Michel Combes, Directeur général d'Alcatel-Lucent, la restructuration qui a sauvé son entreprise de la faillite il y a quelques années n'était pas aussi significative que la transformation qu'il devra effectuer dans les années à venir. « Nous sommes sur le point d'intégrer un grand nombre de changements : le Big Data, l'intelligence artificielle, la robotique et la connectivité assurée par le très haut débit », explique-t-il. « Il est évident que la manière dont nous gérons notre entreprise va changer et que cela affectera non seulement la façon dont nous nous organisons, mais également celle dont nous fournissons des services à nos clients ».

Alcatel-Lucent est idéalement placé pour tirer parti des millions d'applications, des milliards d'utilisateurs et des billions de choses qui, selon le spécialiste de la recherche, du conseil et de l'événementiel IDC, communiqueront sur les réseaux – puisque ces derniers nécessiteront le type d'équipements et de services fournis par ce groupe.

Que pensez-vous de votre modèle d'entreprise actuel ?



Comment décririez-vous l'entreprise que vous dirigerez au cours des trois prochaines années ?



“ Le maintien du statu quo, bien qu'extrêmement confortable, est la stratégie la plus risquée que l'on puisse adopter à l'heure actuelle. ”

—Mark A. Goodburn, Global Head of Advisory chez KPMG



« Nous tirerons profit de cette transition vers le numérique, mais nous devons également procéder à notre propre transformation numérique », explique M. Combes. « La virtualisation du réseau entraîne une modification de notre secteur qui est davantage basé sur l'utilisation de logiciels. L'équipement réseau connaît ce que le secteur des TI a traversé il y a quelques années : une transition totale du matériel aux logiciels, des produits aux services, de la vente aux fournisseurs de services – nos principaux clients aujourd'hui – à une clientèle bien plus diversifiée ».

M. Combes se projette dans un futur où son entreprise vendra des réseaux comme des services (sur le modèle des ITaaS), à l'instar des logiciels et du stockage qui sont aujourd'hui facturés à l'usage. « Quand on commence à faire ça, il faut changer son modèle d'entreprise du tout au tout », déclare-t-il. « Cette transformation affectera toute l'entreprise, de la manière dont elle attire les talents à celle dont elle relance l'innovation dans un écosystème plus ouvert, en passant par la façon dont elle fait face aux éléments perturbateurs en son sein ».

« Les priorités en matière de transformation varieront selon les pressions économiques spécifiques aux différents secteurs », remarque Steven Hasty. Les secteurs les plus réglementés que sont ceux de la santé et des services financiers subissent actuellement des transformations liées à la réglementation. L'objectif des entreprises est non seulement d'aboutir à des gains d'efficacité lorsqu'elles se soumettent aux réglementations, mais également à tirer de la valeur de la manière dont ils approchent les questions en découlant. L'industrie pétrolière se regroupe et se transforme pour faire face au niveau bas des prix du pétrole. Les entreprises de biens de consommation se concentrent sur l'utilisation des technologies numériques pour attirer et fidéliser des clients. ●

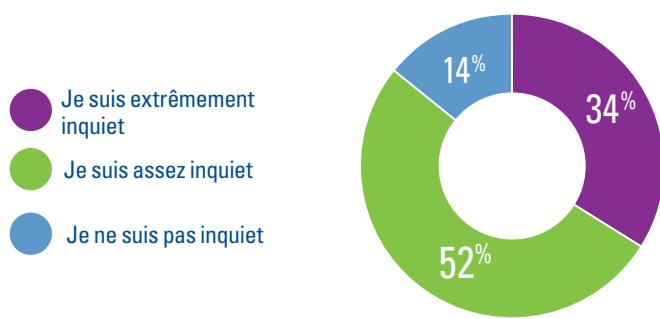
“ Il est évident que la manière dont nous gérons notre entreprise va changer et que cela affectera non seulement la façon dont nous nous organisons, mais également celle dont nous fournissons des services à nos clients .”

—Michel Combes, Directeur général d'Alcatel-Lucent

Favoriser la fidélité des clients par le biais de l'innovation

Une grande majorité (86 %) des dirigeants d'entreprises s'inquiète de la fidélité des clients. « Pourtant, nombre de jeunes entreprises prospères ne disposent pas de division marketing traditionnelle et n'utilisent pas de technique publicitaire traditionnelle », explique Edo Lindgreen Roos, Associé IT Advisory chez KPMG. Elles se servent plutôt des données pour établir un profil complet du client afin d'augmenter le nombre de ventes et de ventes croisées. Les données sont également utilisées pour tester et ajuster les offres, ce qui nécessite un niveau élevé d'innovation et d'agilité. Ces entreprises sont innovantes et agiles, et l'analyse de données est au cœur de chacune de leurs actions. Elles sont par conséquent extrêmement tournées vers les clients ». Une entreprise mondiale de vente de détail, par exemple, a placé dans ses magasins des capteurs qui se connectent aux smartphones des clients. La progression des consommateurs dans les allées du magasin, jusqu'à la caisse, est suivie et les informations ainsi obtenues permettent d'optimiser l'expérience des clients dans le magasin.

Dans quelle mesure vous inquiétez-vous de la fidélité de vos clients ?



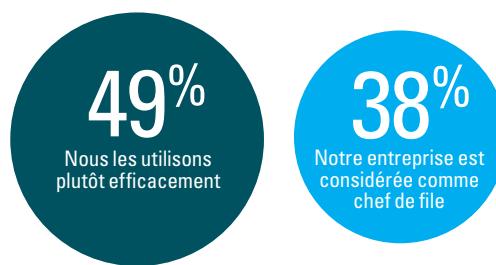
Par ailleurs, selon M. Goodburn, de nombreuses entreprises n'ont pas entièrement exploité la profusion de données non structurées. Jusqu'à récemment, les données externes étaient difficiles à obtenir et souvent peu fiables. Cependant, aujourd'hui, selon lui, « il est impressionnant de voir tout ce que l'on peut déterminer de l'extérieur d'une entreprise par rapport à ce que l'on en apprend de l'intérieur, et de voir à quel point on peut être obtus quand on regarde uniquement de ce second point de vue ».

« Supposons par exemple que nous décidions de lancer un nouveau produit », explique-t-il. « Une fois le lancement effectué, nous ne pourrions plus uniquement nous appuyer sur les données internes. Les données importantes sont liées aux questions suivantes : « Que disent les réseaux sociaux du produit ? De quoi parlent nos clients ? Apprécient-ils le packaging ? Le prix est-il trop élevé ? Le produit est-il difficile à obtenir ? Y-a-t-il des commandes en attente ? Le produit est-il facile à obtenir ? Si un magasin est en rupture de stock, où peut-on en trouver ? » »

Les dirigeants d'entreprises de tous secteurs s'efforcent de répondre à la demande de leurs clients. Pour Kathleen Mazzarella de Graybar, cela implique de leur fournir ce dont ils ont besoin pour répondre à leur tour aux besoins de leurs propres clients et à tenir leurs engagements commerciaux. Pour commencer, il faut comprendre la manière dont les clients de Graybar souhaitent faire des affaires. Par exemple, alors que les clients adoptent les technologies de fabrication additive et d'impression 3D, il est possible qu'ils préfèrent télécharger un composant à produire sur le terrain au lieu d'en vérifier la disponibilité dans les stocks de Graybar. L'entreprise est consciente du fait que cette attente pourrait l'entraîner à travailler différemment avec ses fournisseurs et qu'elle pourrait avoir besoin d'une plate-forme logistique tout à fait différente. « C'est à la fois effrayant et excitant. Cette transformation ne peut que s'accélérer au cours des trois prochaines années », dit K. Mazzarella.

L'analyse de données pourrait entraîner des changements plus profonds à l'avenir. Alcatel-Lucent, par exemple, se sert des données pour fournir des services à ses clients, mais M. Combes envisage un changement du modèle opérationnel de l'entreprise qui lui permettrait d'exploiter davantage les analyses de données. « Nous vendons actuellement des commutateurs, mais si nous commençons à les louer, l'analyse de données nous servira à ajuster notre offre en fonction de l'heure et du trafic sur le réseau », explique-t-il. Cela pourrait avoir un impact considérable en ce qui concerne la livraison de nos services, et encore davantage lorsque nous migrerons vers une activité fondée sur l'utilisation de logiciels.

Votre entreprise utilise-t-elle efficacement l'analyse de données afin d'améliorer ses performances ?



Votre organisation exploite-t-elle davantage les données ?

Pour **47 %**, ce point doit être amélioré

Source : Analyse 2015 des enjeux et perspectives d'avenir des dirigeants d'entreprises à travers le monde, KPMG, mai 2015

Les trois principaux freins à l'innovation sont :

- 1) une dynamique client qui évolue rapidement
- 2) l'incertitude quant aux technologies qui rapporteront les plus grands rendements
- 3) les contraintes budgétaires

La transformation des entreprises dépend de l'innovation. Mme Gordon estime que la transformation d'Ingredion lui permettra de proposer aux clients la nouvelle génération de composants alimentaires qu'ils recherchent – sans OGM et sans gluten, par exemple. L'innovation est un outil servant à mettre en œuvre cette stratégie. À ces fins, Ingredion a rebaptisé « laboratoires d'idées » sa vingtaine de centres de recherche et développement de produits dans le monde entier, où travaillent 350 scientifiques. Ces laboratoires d'idées lui servent à mettre l'accent sur les tendances non exploitées sur le marché et à donner à ses clients de nouveaux moyens orientés vers les consommateurs de créer des produits innovants et rentables. « Nous nous assurons d'obtenir de nos clients les bonnes données et tendances, et les compilons avec les résultats de nos propres recherches pour être sûrs de comprendre ce qui nous attend », explique la Directrice générale d'Ingredion.

Selon Steven Hill, Global Head of Innovation and Investments chez KPMG, il est nécessaire pour la plupart des entreprises, et pas uniquement pour les entreprises spécialisées dans les TI, de créer de tels centres d'innovation. Ceci est lié à l'accélération rapide du marché et à l'importance grandissante des mécanismes d'analyse pour l'identification des signes de changements et pour l'élaboration de stratégies en réponse à ces changements.

« Ceci nécessite une nouvelle approche et la création d'environnements de travail spécifiques, où des ressources spécialisées se concentrent sur le futur proche et les manières inventives de résoudre les éventuels défis qui y attendent les entreprises », explique-t-il. Cette même philosophie est à l'origine de la création des laboratoires d'idées d'Ingredion. « Il faut s'assurer que les gens comprennent que l'innovation est essentielle à la croissance », selon Mme Gordon.

Si les laboratoires d'innovation peuvent se présenter sous différentes formes et être organisés à des emplacements physiques ou par le biais de réseaux virtuels, il est crucial qu'ils soient évalués différemment des activités en cours. Pour S. Hill, « la recherche dans le domaine de l'innovation consiste souvent à essayer de découvrir ce que l'on ne sait pas, ce qui implique de faire des tests et des erreurs, et de recommencer. Les critères d'évaluation et les mesures incitatives doivent en tenir compte ».

La technologie est à la fois un élément déclencheur et un outil de la transformation. « Je considère que nous faisons partie des perturbateurs. Nous redéfinissons la manière dont les logiciels sont créés et consommés », déclare le Directeur Général de Red Hat. Le besoin de transformation actuel est en partie lié aux perturbations causées sur le marché par des entreprises comme Red Hat.

Pour Alcatel-Lucent, la transformation implique de migrer de ce qui était auparavant un processus d'innovation cloisonné vers un écosystème ouvert innovant utilisant les talents en interne et dans le cadre de partenariats. « Au cours des prochaines années, il nous faudra évoluer d'une innovation progressive vers le type d'innovation perturbatrice qui nous donnera un avantage concurrentiel. Conserver une stratégie d'innovation progressive, c'est mener l'entreprise à sa perte », selon Michel Combes. ●

“ Je considère que nous faisons partie des perturbateurs. Nous redéfinissons la manière dont les logiciels sont créés et consommés. Le besoin de transformation actuel est en partie lié aux perturbations causées sur le marché par des entreprises comme Red Hat. **”**

—Jim Whitehurst, Directeur général de Red Hat

L'UTILISATION EFFICACE DE L'ANALYSE DE DONNÉES

Séance de questions-réponses avec Christian Rast,
Global Head of Data & Analytics chez KPMG

Dans un contexte de transformation, dans quelle mesure les dirigeants d'entreprises considèrent-ils comme stratégique l'application de l'analyse de données à l'ensemble de leur entreprise ?

Les dirigeants d'entreprises d'aujourd'hui réfléchissent aux façons d'utiliser l'analyse de données pour réaliser une nouvelle croissance, gérer les risques et réduire les coûts. Cependant, la plupart d'entre eux doit encore dépasser le stade des projets individuels pour mettre en place une stratégie globale d'utilisation de l'analyse de données à l'échelle de l'entité. Les entreprises en cours de transformation ont une opportunité unique d'intégrer une stratégie globale d'analyse des données et d'appliquer cet élément aux fonctions en charge de la croissance, des risques et des coûts. En ces périodes décisives de changement, les dirigeants d'entreprises considèrent l'analyse de données comme un moyen stratégique de prendre de l'avance sur leurs concurrents tout en élargissant leur présence opérationnelle. Si les dirigeants d'entreprises ont fait preuve de compétence dans le cadre de l'adoption de l'analyse des données, ils ont encore de nombreuses occasions d'approfondir l'application de cette technologie à leurs activités afin de se positionner en tête du marché – et non de simplement suivre le rythme de leurs concurrents.

Pour les dirigeants d'entreprises, quelles questions relevant de la compétence des conseils d'administration l'analyse de données peut-elle permettre de traiter ?

Les dirigeants d'entreprises commencent à percevoir les possibilités d'utilisation de l'analyse de données pour diverses fonctions essentielles à l'activité, notamment la finance, les ressources humaines, les risques, les chaînes d'approvisionnement, la maintenance et les prévisions.

D'après notre expérience, certaines organisations font déjà de grands progrès et dérivent de la valeur des connaissances obtenues, mais ce n'est souvent que dans certaines circonstances. Le secteur de la vente de détail, par exemple, fait montre d'une sophistication toute particulière lorsqu'il s'agit de se concentrer sur les clients. Les banques sont souvent excellentes lorsqu'il s'agit d'utiliser l'analyse de données pour étudier les risques, et bon nombre d'autres secteurs semblent comprendre comment tirer de la valeur des informations obtenues dans le cadre de l'amélioration de leur productivité. Cependant, si l'on utilise une approche globale de l'analyse de données, les occasions pour les dirigeants d'entreprises d'étudier leur organisation sous tous ses angles et d'utiliser les connaissances ainsi obtenues pour assurer un meilleur processus de prise de décisions et une valeur durable à long terme sont bien plus nombreuses.

Selon les dirigeants d'entreprises, quelles sont les principales difficultés rencontrées par leurs organisations lorsqu'elles tentent d'utiliser l'analyse de données efficacement ?

Les dirigeants d'entreprises d'aujourd'hui sont conscients des opportunités stratégiques que présente l'analyse des données. Il existe deux domaines dans lesquels ils rencontrent toujours des difficultés. Le premier concerne l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie d'analyse de données précise. Le second touche à la définition des données à collecter et de la manière de les transformer en valeur. Les dirigeants n'ont pas simplement besoin d'un plan. Ils ont besoin d'une stratégie d'exécution pour mener à bien leur objectif en matière d'analyse de données et tirer le meilleur parti de l'application de cette technologie.

Les risques et la réglementation restent problématiques

La croissance économique mondiale et l'environnement réglementaire sont les deux sujets ayant l'impact le plus significatif sur leurs entreprises, selon les personnes interrogées, notamment celles qui se trouvent aux États-Unis. « Plus l'environnement réglementaire est complexe, plus les dirigeants doivent imaginer de nouvelles manières de développer leurs activités, car le coût de la réglementation augmente et rogne les bénéfices », explique Jim Low, Global Leader for Regulatory Change de KPMG.

Sujets ayant l'impact le plus significatif sur leur entreprise aujourd'hui	
La croissance économique mondiale	54%
L'environnement réglementaire	45%
La technologie perturbatrice	34%
Les risques géopolitiques	32%
La volatilité des taux de change	30%

Source : Analyse 2015 des enjeux et perspectives d'avenir des dirigeants d'entreprises à travers le monde, KPMG, mai 2015

Selon les dirigeants d'entreprises, la réglementation est plus importante dans l'ensemble des secteurs. Dans certains cas, les pratiques restent identiques et les entreprises n'ont pas besoin de modifier leurs processus de fabrication et autres pour respecter la réglementation, mais le niveau d'informations requises a augmenté. Dans d'autres cas, notamment dans le domaine de la transmission et du stockage de données où la réglementation évolue rapidement, les multinationales doivent mettre en place d'importantes équipes chargées de la conformité et des relations avec l'administration afin qu'elles déchiffrent un nombre déroutant de règlements spécifiques à chaque pays pour résoudre les éventuels problèmes liés à des contradictions. Certaines entreprises préfèrent externaliser cette tâche.

Kevin A. Lobo, Directeur général de la société américaine de dispositifs médicaux Stryker, estime que l'environnement réglementaire présente à la fois des menaces et des opportunités pour son entreprise – la balance penchant cependant du côté des opportunités. Les points négatifs sont notamment la quantité de tâches administratives liées à la conformité et aux normes des essais cliniques, qu'il pense parfois superflues. Dans certains cas, le coût de la réglementation est trop élevé pour justifier l'entrée sur un marché étranger. En Chine, par exemple, la société Stryker est en pourparlers avec l'administration afin d'être exemptée d'essais cliniques dans le pays pour l'ensemble des nouveaux produits pour lesquels elle a déjà compilé de nombreuses données à la suite d'essais internationaux.

K. Lobo considère l'environnement réglementaire du secteur sanitaire avec du recul. Pour lui, chaque système de santé au monde doit faire face à des problèmes liés à l'accessibilité des produits, et les régulateurs souhaitent s'assurer que les sociétés spécialisées dans les sciences de la vie fournissent les meilleurs produits au prix le plus bas. « C'est une bonne chose que de mettre la barre plus haut. Nous devons prouver que nos produits sont innovants et ont de la valeur », explique-t-il.

N. Vasudeva de Hindustan Petroleum remarque que l'un des principaux enjeux de son entreprise est lié à l'importance des investissements nécessaires à l'augmentation des capacités des raffineries et à la modernisation des installations afin de se conformer aux spécifications imposées en matière de qualité des carburants. Si elle devait demander au gouvernement de se concentrer sur un seul sujet, ce serait celui des infrastructures. « C'est une question cruciale pour les entreprises comme la nôtre, mais également pour le pays dans son ensemble. Je suis confiante dans la volonté du gouvernement de la traiter et dans les actions mises en œuvre », déclare-t-elle.

Si Michael Dobson, Directeur général de Schroders, pouvait demander aux régulateurs de traiter un sujet, ce serait la simplification et la coordination de la réglementation. « Une quantité accablante de règlements est publiée dans de nombreux pays. « Certains sont complémentaires, mais certains sont contradictoires », dit-il.

Une réglementation trop importante peut non seulement affecter la croissance, mais également avoir des conséquences indésirables, telles que l'augmentation des coûts pour les entreprises et les clients, ainsi qu'une concurrence réduite.

Selon S. Venkateshwaran de KPMG, les conséquences pour les dirigeants d'entreprises pourraient être encore plus significatives à l'avenir. « Le paysage réglementaire évolue de manière drastique dans toutes les régions géographiques », explique-t-il. « C'est notamment le cas de la réglementation fiscale ; les autorités du monde entier évoluent vers une plus grande transparence et des exigences relatives à la substance de plus en plus élevées, ce qui fait que les avantages d'une entreprise à choisir une zone géographique plutôt qu'une autre pourraient disparaître ». La réglementation relative à la cyber-sécurité pourrait également influencer la dynamique commerciale et technique d'une activité mondiale.

L'effort de réglementation en matière de défense et de protection industrielle influe sur les juridictions dans lesquelles une entreprise peut évoluer. « Il ne s'agit plus de se conformer à la réglementation pour poursuivre ses activités », signale-t-il. « Ces éléments pourraient avoir des répercussions économiques sur les affaires dans certains lieux ». ●

Les risques les plus inquiétants	
Les risques opérationnels	47%
Les risques réglementaires	36%
Les risques stratégiques	36%
Les risques au niveau de la chaîne d'approvisionnement	26%
Les risques liés aux tiers	23%
Les risques liés à la sécurité des informations et à la cyber-criminalité	20%

Source : Analyse 2015 des enjeux et perspectives d'avenir des dirigeants d'entreprises à travers le monde, KPMG, mai 2015

Le domaine de la réglementation compte parmi les principales préoccupations des dirigeants d'entreprises

Fiscalité des entreprises	28%
Réglementation environnementale	18%
Information financière	17%
Réglementation commerciale	14%
Réglementation du travail	14%
Réglementation en matière de protection de la vie privée	9%

LES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES SONT CONFRONTÉS À LA DIFFICILE PRÉPARATION DE LEUR ORGANISATION AU PROJET BEPS, Manal Corwin, Head of Global BEPS Network chez KPMG

Quelles évolutions majeures prévoyez-vous pour les deux prochaines années en matière de fiscalité internationale ?

Il est clair que le projet BEPS relatif à l'érosion de la base d'imposition et au transfert de bénéfices de l'OCDE aura un impact significatif sur le paysage fiscal international. Les directeurs généraux, les cadres et les conseils d'administration des multinationales seront confrontés aux difficultés liées à la préparation et à la mise en place des réponses de leurs organisations aux initiatives et aux tendances suivantes : Pour les dirigeants d'entreprises, quelles questions relevant de la compétence des conseils d'administration l'analyse de données peut-elle permettre de traiter ?

- **La nécessité d'une plus grande transparence**
À la suite de l'action 13 du projet BEPS de l'OCDE, les multinationales devront publier des informations financières relatives à l'ensemble de leurs activités pays par pays et fournir ces informations aux gouvernements de toutes les juridictions dans lesquelles elles sont présentes.
- **Les exigences supplémentaires relatives à la substance**
Les nouvelles lignes directrices sur les prix de transfert entraînent la nécessité de davantage de substance pour justifier l'allocation de bénéfices au risque et au capital.

- **L'augmentation des pressions sur la fiscalité du pays source**

Il est probable que des normes plus subjectives soient imposées et que des actions unilatérales soient prises en ce qui concerne la fiscalité des activités d'entreprises étrangères à la suite du consensus de l'OCDE.

- **La hausse des coûts de conformité ainsi que du nombre de controverses et de conflits entre autorités fiscales**
résultera de l'ampleur des changements et des conflits entre les actions unilatérales motivées par des considérations politiques mises en place à la suite du projet BEPS.

- **Les améliorations possibles des procédures amiables**

Ceci ne sera possible que si un nombre suffisant de pays adopte les arbitrages obligatoires et que le forum mondial sur les procédures amiables se montre efficace en termes d'amélioration de la conformité et de la responsabilité des meilleures pratiques envisagées.





Le cyber-risque : le plus difficile à prévoir

La moitié des personnes interrogées dans le cadre de notre enquête indique ne pas être tout à fait préparée à une cyber-attaque. Pourtant, 20 % des dirigeants d'entreprises consultés ont cité la cyber-sécurité parmi les cinq principaux risques – juste derrière les risques liés aux tiers et aux chaînes d'approvisionnement.

Pour les entreprises spécialisées dans la technologie, la sécurité des informations était en tête des menaces les plus importantes.

Êtes-vous préparés à une cyber-attaque ?

Pas entièrement préparés	50%
--------------------------	-----

« Un dirigeant d'entreprise qui comprend réellement les risques est conscient du fait que la cyber-criminalité est sûrement le risque le plus difficile à prévoir », explique Malcolm Marshall, Global Head of Cyber Security de KPMG. « Ces événements sont encore plus imprévisibles qu'une inondation ou une tornade ».

« Nombreux sont les dirigeants d'entreprises qui pensent être bien préparés pour une cyber-attaque parce qu'ils ont procédé à d'importants investissements en matière de détection et de prévention », indique Greg Bell, Cyber Leader de KPMG aux États-Unis. « Il faut toujours faire preuve de prudence en matière de prévention. Jusqu'à récemment, les entreprises accordaient trop d'attention à la prévention et pas assez à la protection et à la réponse », dit-il.

Selon Malcolm Marshall, « Le cyber-risque est un risque d'entreprise et d'exploitation qui affecte généralement lourdement la réputation. Je pense que la plupart des clients et des investisseurs sont prêts à pardonner à une entreprise qui a connu un incident lié à la cyber-sécurité, ils savent que la perfection n'est que difficilement atteignable ». Néanmoins, ils sont bien moins tolérants lorsque la réponse est trop faible. Le manque de détermination, lorsque les intérêts des clients, des investisseurs et des employés sont menacés, peut coûter une fortune à une entreprise et leurs postes aux cadres supérieurs. « Les entreprises soumises au stress d'une cyber-attaque réagissent comme une famille stressée – les plus forts se rallient, tandis que les plus faibles craquent sous la pression », ajoute-t-il.

« À la suite d'une violation de sécurité, les dirigeants d'entreprises ne peuvent se concentrer sur les activités car ils sont occupés à gérer les conséquences », explique Greg Bell. Pis encore, ils peuvent avoir à arrêter une partie de leurs activités le temps de réparer les problèmes ou remédier à la faille de cyber-sécurité. Ensuite, il leur faut faire face aux impacts réglementaires lourds de conséquences et aux actions en justice qui en découlent.

M. Marshall a remarqué un changement dans la nature des violations de cyber-sécurité : « Historiquement, les entreprises se préparaient à la publication de données et à des violations de la confidentialité. Les fuites de données peuvent être graves, mais ne mettent pas de vie en danger. Les systèmes de contrôle industriel, en revanche, posent un autre problème. Certains processus industriels, notamment dans les aciéries, les usines et les pipelines, sont contrôlés par des systèmes informatiques relativement dépassés et donc vulnérables aux attaques », explique-t-il. « En fait, nous vivons une course à l'armement cyber-sécuritaire dans laquelle les méchants ne cessent d'innover. Les gentils doivent être en mesure de les distancer ».

Par ailleurs, une telle partie de la production étant externalisée, de nombreuses entreprises sous-estiment grandement leur exposition aux risques d'espionnage industriel et gouvernemental, ainsi que de vol de propriété intellectuelle. « Même lorsque les entreprises sont conscientes de cas de violations qui n'impliquent pas de données personnelles, elles sont souvent réticentes à dévoiler l'ampleur des pertes – si tant est que la législation ne les en empêche pas », indique G. Bell.

Cependant, on compte parmi les changements les plus profonds le fait de transformer un état de préparation aux cyber-risques en un avantage concurrentiel plutôt qu'un coût, créer de nouveaux produits et services à partir de cette sécurité à l'étape de la conception et prendre conscience du fait que la cyber-sécurité ne concerne pas uniquement les services informatiques.

Selon M. Marshall, « Les entreprises les plus innovantes ont su reconnaître que la cyber-sécurité était une expérience pour les clients et une source de chiffre d'affaires, et non plus simplement une mesure de gestion des risques ».

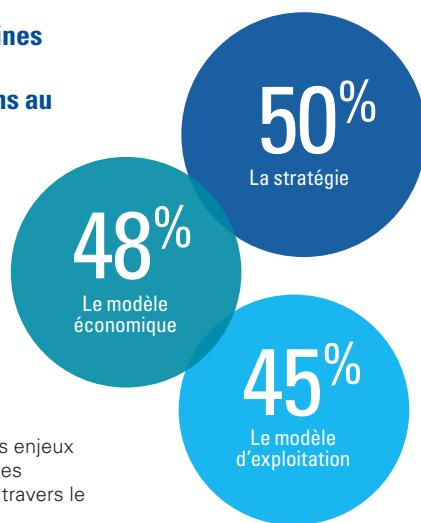
Stratégie et gestion

« La pression subie par les dirigeants d'entreprises pour les amener à produire des résultats est plus forte que jamais et ce, particulièrement dans les marchés à faible croissance », selon N. Griffin de KPMG.

« Par conséquent, les grandes questions de mise en œuvre sont maintenant traitées bien plus tôt qu'auparavant dans le processus d'élaboration des stratégies », explique-t-il. Les personnes interrogées dans le cadre de notre enquête nous ont affirmé mettre aujourd'hui davantage l'accent sur l'exécution que l'année dernière et qu'elles continueraient ainsi dans un avenir proche.

« Le choix entre stratégie et exécution n'est pas un véritable choix », explique Margaret Cowle de KPMG. « Il ne s'agit pas de se demander "Dans quelle mesure devrions-nous traiter l'un ou l'autre?", mais plutôt de répondre à la question "Comment faire pour accélérer l'élaboration de stratégies, puis l'exécution ?" » Il existe différentes façons de le faire, des concepts tels que des cycles de développement itératifs, les produits minimum viables et le design thinking. L'intégration de concepts innovants dans des contextes traditionnels, la prise en compte des clients plus tôt dans le cycle de développement, la création conjointe et l'application du mantra "échouer rapidement pour limiter les coûts" ... autant de moyens de passer plus rapidement de la stratégie à l'exécution ».

Quels sont les domaines qui subiront les plus grandes modifications au cours des trois prochaines années ?



Source : Analyse 2015 des enjeux et perspectives d'avenir des dirigeants d'entreprises à travers le monde, KPMG, mai 2015

Pour Nicholas Griffin, comprendre les complexités et les liens d'interdépendance en jeu dans le parcours entre stratégie et résultats est une plus grande priorité qu'auparavant dans de nombreux secteurs, notamment ceux qui doivent faire face aux phénomènes de perturbation et de convergence. « Pour ces acteurs, la stratégie est rapidement devenue moins linéaire et prévisible ».

« De par le monde, toute une série d'évolutions structurelles de la composition et de l'interaction entre les marchés se met en place », explique-t-il. La nature des changements semble montrer que l'évolution n'est ni cyclique ni de courte durée. Les modèles financiers, économiques et opérationnels évoluent à un rythme accéléré dans de nombreux secteurs, même dans des secteurs parvenus à maturité tels que ceux de l'énergie, des services et de la manufacture. « Tesla est-elle un constructeur automobile ou un acteur du marché du stockage électrique ? » demande-t-il. « FedEx et UPS considèrent-ils qu'Uber constitue une certaine menace ou plutôt un partenaire éventuel ? ».

Ces changements s'accompagnent de plusieurs forces essentielles, dont la convergence entre les secteurs. « Les entreprises de services financiers, de télécommunications, de technologie et de médias, de biens de consommation, de santé et de vente de détail, ainsi que les fabricants industriels opèrent tous dans les mêmes marchés et la démarcation deviendra de plus en plus floue », explique N. Griffin. L'industrie automobile, par exemple, est un point de convergence majeur pour de nombreuses industries car elle permet de bénéficier d'effets d'échelle, de la désintermédiation et de nouvelles opportunités en termes de modèles d'entreprises dans des marchés nationaux et internationaux.

L'une des conséquences de la convergence et des forces à son origine est que le cycle de vie de modèles financiers, économiques et opérationnels est raccourci puisque l'avantage concurrentiel s'érode rapidement, selon N. Griffin. « L'innovation et l'agilité deviennent de plus en plus nécessaires, mais c'est également le cas de la capacité à collaborer, dans ce contexte de convergence mondiale. « Actuellement, il est bien plus difficile de créer et de contrôler les nombreuses technologies à l'origine des modèles performants. Les écosystèmes collaboratifs et la capacité de les créer et les gérer constitueront l'une des compétences essentielles des organisations florissantes et des stratégies couronnées de succès au cours des trois prochaines années et dans un avenir proche ». ●

LE POUVOIR DES ALLIANCES

Séance de questions-réponses avec Singh Mecker, Global Alliance Leader chez KPMG

Les dirigeants d'entreprises d'aujourd'hui mettent l'accent sur une croissance agressive. Dans quelle mesure cette stratégie influence-t-elle leur approche des alliances ?

Il y a sept ou huit ans, les dirigeants d'entreprises avaient pour objectif de limiter les coûts ; ils ne s'intéressaient que rarement à de nouveaux marchés ou de nouveaux produits. Aujourd'hui, ils visent à avancer plus rapidement et à proposer des solutions plus efficaces que leurs concurrents. Au vu de l'évolution rapide du contexte actuel, aucune organisation ne peut atteindre ces objectifs. Il leur est donc primordial de s'allier à des tiers pouvant compléter leurs principales capacités.

Dans quelles situations les alliances sont-elles plus judicieuses que le développement interne ou une acquisition ?

Si les alliances sont généralement plus pertinentes que la croissance organique, elles ne remplacent pas les outils organisationnels. Les alliances permettent de diversifier les principales capacités d'une entreprise et peuvent entraîner des acquisitions. Elles peuvent aider à réduire les risques d'une acquisition éventuelle, puisqu'elles permettent aux deux entités de déterminer les bases de leur collaboration.

Quelles sont les principaux facteurs de succès des partenariats et des alliances ?

Il existe deux grands facteurs :

- 1) une grande concordance entre les stratégies des deux organisations et une définition précise du succès ;
- 2) une grande concordance des cultures et des valeurs – une vision commune de la satisfaction client, de la manière d'évaluer cette satisfaction et de la valeur du partenariat.

Dès le début, les entreprises doivent déterminer leurs rôles respectifs et la manière de s'accorder en termes de stratégie.

Où se situent les alliances dans les projets des dirigeants d'entreprises ?

Les dirigeants d'entreprises d'aujourd'hui ont pour principaux objectifs la croissance et le positionnement de leur organisation en tant que leader du marché. Au vu du rythme rapide du changement, ils sont conscients du fait qu'ils ne peuvent y parvenir seuls.

Ils doivent envisager différentes solutions telles que la mondialisation, les technologies perturbatrices (le cloud, le Big data, les technologies mobiles et sociales, etc.) ainsi que l'impact des changements réglementaires. Pour être chef de file, les entreprises doivent élaborer des solutions différencierées adaptées aux besoins de leurs clients. Aujourd'hui plus que jamais, ces solutions nécessitent de rassembler plusieurs acteurs dans un écosystème pour répondre aux besoins des clients. Les dirigeants d'entreprises devraient se dire : « Comment créer et gérer un écosystème et être considéré comme le créateur de solutions de bout en bout pour mes clients ? ».

Ils doivent considérer les alliances comme des éléments stratégiques de leur activité et des éléments essentiels de leur stratégie, et non comme un ensemble tactique de relations extérieures. Enfin, les dirigeants d'entreprises et les organisations se concentrant de plus en plus sur l'innovation, les entreprises participant à des alliances (souvent considérées comme d'innovantes sources d'idées) peuvent également apporter de nouveaux points de vue sur ce qui se passe sur le marché.

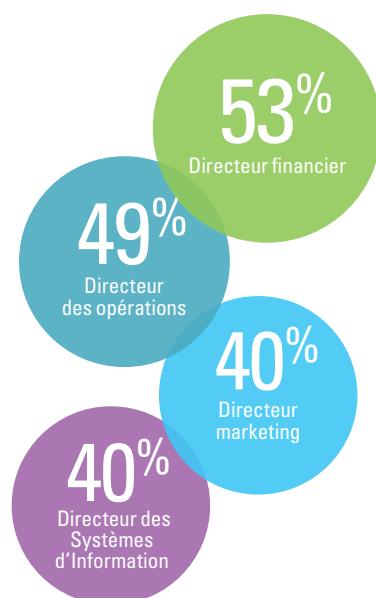
Le Directeur financier, le cadre dirigeant dont l'influence croît le plus

La fonction de Directeur financier est celle qui devrait le plus gagner en importance au cours des trois années à venir, selon plus de la moitié des dirigeants d'entreprises du monde entier. William O'Mara de KPMG attribue le fait que les directeurs financiers gagnent de l'importance à la manière dont les organisations gèrent leur risque financier et leur contrôle interne. Il associe la gestion des risques et les stratégies de croissance financière agressives, les projets d'expansion géographique ainsi que les craintes relatives aux nouveaux concurrents. « Les signes d'un appétit croissant pour le risque pourraient augmenter la volatilité de l'environnement opérationnel si les cadres ne mettent pas en place, dans le même temps, des contrôles adaptés des processus et de l'information financière », explique W. O'Mara.

Outre leur importance en ce qui concerne les risques, les directeurs financiers ont une responsabilité en matière de croissance de l'ensemble de l'entreprise, notamment dans des domaines qui ne sont traditionnellement pas du ressort de la fonction financière. S. Chase de KPMG indique que l'expérience des clients, dans la mesure où elle concerne la stratégie générale de croissance, compte parmi les points d'attention des directeurs financiers.

Les entreprises visent à transformer leur activité de manière stratégique et à mettre en œuvre des initiatives transverses à l'ensemble des fonctions, selon S. Hasty de KPMG. Le directeur financier est donc à un poste stratégique ; cette fonction est la seule à disposer d'une visibilité sur l'ensemble de l'entreprise. ●

Parmi les fonctions de cadres dirigeants, laquelle gagnera le plus d'importance pour votre organisation au cours des trois prochaines années ?



Source : Analyse 2015 des enjeux et perspectives d'avenir des dirigeants d'entreprises à travers le monde, KPMG, mai 2015



Conclusion

Pour les trois prochaines années, les dirigeants d'entreprises prévoient de mettre l'accent sur des stratégies de croissance plus agressives. Ils sont moins confiants que l'année dernière en ce qui concerne la croissance de l'économie et celle de leur propre entreprise. Ils continueront d'être affectés par les grandes incertitudes relatives à la croissance économique mondiale et à l'environnement réglementaire. Pour ouvrir la voie de la croissance dans ce contexte difficile, il leur faudra de nouvelles stratégies, de nouveaux outils et de nouvelles idées :

La croissance doit être prudemment mesurée en fonction de la prise de risques. Le fait que les dirigeants d'entreprises décrivent leurs stratégies comme agressives tout en affirmant ne pas prendre suffisamment de risques en matière de croissance indique un manque de pratiques de haute technicité en termes de gestion des risques. Une fois ces procédures mises en place, les entreprises auront peut-être davantage d'opportunités de croissance.

L'évolution des marchés doit reposer sur la demande des consommateurs. La fidélité des clients est au centre des préoccupations des dirigeants d'entreprises. Ils sont bien plus inquiets que l'année dernière du fait que de nouveaux arrivants sur le marché puissent perturber leur modèle économique. La principale conséquence de l'arrivée de ces nouveaux entrants pour les entreprises concerne la manière dont elles s'adressent à leurs clients. Ainsi, tous secteurs confondus, les organisations doivent moderniser les moyens de communication avec les consommateurs afin d'assurer leur compétitivité, même si leurs produits et services restent inchangés.

La réglementation doit être abordée comme un moyen d'obtenir un avantage concurrentiel. Croissance et intensité de l'environnement réglementaire sont liées. Si l'année dernière, la réglementation était considérée comme la question ayant le plus grand impact sur leur activité, les dirigeants interrogés cette année classent la croissance économique mondiale et la réglementation en tête, mettant ainsi en lumière la corrélation entre ces deux domaines. L'importance de la réglementation se ressent dans l'ensemble des secteurs. En effet, des dirigeants d'entreprises de nombreux secteurs nous ont signalé une intensification des exigences réglementaires.

La pression subie par les dirigeants d'entreprises pour les amener à produire des résultats est de plus en plus forte. Les changements séculaires intervenant dans de nombreux secteurs amènent les dirigeants à faire évoluer ou à transformer leurs modèles économiques afin d'assurer leur compétitivité. Personne ne peut se permettre de réfléchir en termes de décennies. Les dirigeants d'entreprises doivent trouver de nouvelles manières d'accélérer la mise en œuvre de ces modèles et de l'intégrer bien plus tôt à leur processus d'élaboration stratégique.

FOCUS FRANCE



Et les patrons français ?

Les chefs d'entreprise français font face aux mêmes menaces que leurs homologues du reste du monde, mais doivent aussi composer avec des objectifs et des challenges propres au marché tricolore. S'ils affichent toujours une grande confiance en la croissance de l'économie nationale, ils sont moins sûrs des perspectives de l'économie mondiale et de leurs propres organisations, et aussi bien plus optimistes à court terme qu'à plus long terme. Du point de vue de la gestion de leur organisation, il sont encore plus portés à la croissance que la moyenne de leurs homologues étrangers – y compris la croissance externe – mais plus soucieux, aussi, de continuer à améliorer leur performance opérationnelle. Les patrons français sont également plus préoccupés que les autres par les questions d'environnement réglementaire et fiscal, et par les risques informatiques (auxquels ils accordent une priorité marquée). Enfin, ils s'engagent visiblement dans une période de transition vers un modèle qui fait la part belle à la notion d'expérience client et au rayonnement de l'entreprise et de ses produits par une stratégie résolue de développement de leur notoriété et de celle de leurs marques.

Le regain de confiance des dirigeants français

Après trois années d'une croissance quasi inexistante, et grâce à une amélioration du contexte fiscal, l'économie française s'apprête à remonter la pente d'une manière que les chefs d'entreprise française regardent avec un optimisme certain. Ils s'attendent ainsi à ce que 2016 soit le meilleur exercice qu'ils aient enregistré depuis bien longtemps. Ils cultivent cependant un optimisme plus modéré quant aux perspectives de leurs entreprises au-delà de 2016 : seuls 37 % d'entre eux prévoient une croissance plus forte pour les trois prochaines années.

En quelle année estimatez-vous que votre entreprise enregistrera ses meilleurs résultats ?

	France	Europe	Monde
2015	13 %	6 %	3 %
2016	41 %	24 %	23 %
2017	24 %	26 %	28 %

A la différence de leurs pairs, les chefs d'entreprise français sont plus optimistes sur la croissance dans leur propre pays et dans leur propre entreprise qu'à propos d'une croissance mondiale qui leur semble bien moins prometteuse qu'à leurs homologues, y compris les autres européens.

Les niveaux de confiance à travers le monde

Plus confiant que l'an passé concernant...	France	Europe	Monde
...les perspectives de croissance de mon pays au cours des 3 prochaines années	80 %	71 %	62 %
...les perspectives de croissance de l'économie mondiale au cours des 3 prochaines années	37 %	69 %	63 %
... les perspectives de croissance de mon entreprise au cours des 3 prochaines années	61 %	70 %	53 %

La grande majorité (84 %) des dirigeants français s'attendent certes à ce que les bénéfices que leur société réalise à l'étranger soient supérieurs d'ici à trois ans à ce qu'ils sont aujourd'hui, voyant les États-Unis (79 %) et la Chine (71 %) comme les marchés à plus fort potentiel de croissance. Mais, sans doute parce qu'ils ne sont pas si positifs que les autres sur la conjoncture mondiale, leur investissement sera plus équitablement réparti entre territoire national et étranger. Ils donnent également une priorité nettement plus importante que leurs homologues à l'investissement technologique avec, cependant, une préoccupation plus marquée que leurs pairs s'agissant du choix de la bonne technologie. Signe de cette confiance retrouvée, les dirigeants se disent prêts à recruter. Cette volonté est encore plus forte en France que dans les autres pays sondés (48% des patrons français veulent accroître leur personnel de 10% ou plus, contre 17% de l'ensemble des patrons interrogés).

Au cours des trois ans à venir, à quels éléments allez-vous attribuer une part significative de capital ?

	France	Europe	Monde
Les technologies : Internet des objets, communication de machine à machine, Internet industriel	44 %	29 %	30 %
L'expansion géographique au sein du pays du siège de l'entreprise	41 %	29 %	34 %
La publicité et le marketing/branding	40 %	43 %	39 %
Le développement de nouveaux produits	39 %	41 %	37 %
L'expansion géographique en dehors du pays du siège de l'entreprise	37 %	32 %	47 %

Il est également frappant que, même si la volonté de croissance est particulièrement forte en France, l'efficacité opérationnelle demeure cependant bien plus prioritaire pour les patrons français qu'aux yeux de leurs pairs (87% des patrons français interrogés jugent que leur « focus » porte sur ce point contre 49% en moyenne dans le monde).

Parmi les éléments suivants, lequel est le plus important pour la réussite de votre entreprise pour les trois prochaines années ?

	France	Europe	Monde
L'efficacité opérationnelle	87%	64 %	49 %
La croissance	13 %	36 %	51 %

Le sentiment d'un contexte concurrentiel de plus en plus complexe

Les enjeux clés de demain sont, aux yeux des chefs d'entreprise français, le contexte concurrentiel, la loyauté des clients et la capacité à conserver une bonne performance technologique. Ainsi, ils sont neuf sur dix à s'inquiéter de l'arrivée de nouveaux entrants menaçant de perturber leur modèle économique et deux sur trois à craindre de perdre des parts de marché au profit de concurrents.

Les grands sujets d'inquiétude cités par les chefs d'entreprise français

- 91 %** l'arrivée de nouveaux entrants perturbant notre modèle économique
- 84 %** la fidélité de nos clients
- 75 %** le maintien au rythme des nouvelles technologies
- 72 %** la pertinence des produits/services de mon entreprise dans trois ans

Fiscalité et environnement sont les deux domaines dans lesquels les chefs d'entreprise de France craignent le plus de souffrir de l'évolution de la réglementation existante – l'environnement étant une préoccupation bien plus partagée par leurs pairs que la fiscalité.

Parmi ces domaines de réglementation, lesquels vous préoccupent le plus ?

Fiscalité des entreprises	32%
Réglementation environnementale	32 %
Information financière	19 %

Méthodologie

Pour rassembler les informations présentées dans ce rapport, KPMG s'est entretenu avec 1 278 hauts dirigeants en Australie, en Chine, en France, en Allemagne, en Inde, en Italie, au Japon, en Espagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis. Neuf grands secteurs sont représentés : l'automobile, la banque, l'assurance, la gestion de placements, la santé, la technologie, la grande distribution et les produits de consommation, ainsi que l'énergie et les services. Parmi les personnes interrogées, 347 sont dirigeants d'entreprises dont le chiffre d'affaires s'établit entre 500 millions de dollars US et 999 millions de dollars US, 626 d'entreprises dont le chiffre d'affaires se situe entre 1 milliard de dollars US et 9,9 milliards de dollars US et 303 d'entreprises dont le chiffre d'affaires s'élève à 10 milliards de dollars US ou plus. Huit cent trente sont dirigeants d'entreprises publiques et 446 d'entreprises privées. Cette enquête a été menée entre le 22 avril et le 26 mai 2015.

Remerciements

Forbes Insights a réalisé des entretiens avec plusieurs dirigeants d'entreprises pour compiler les données nécessaires à ce rapport et souhaite remercier les personnes suivantes de lui avoir accordé du temps pour partager leur expérience et leurs points de vue :

Michel Combes, Alcatel-Lucent

Michael Dobson, Schroders plc

Henrik Ehrnrooth, Kone Oyj

Ilene Gordon, Ingredion

Kevin A. Lobo, Stryker

Gerardo I. Lopez, AMC Entertainment

Kathleen Mazzarella, Graybar Electric

Craig Meller, AMP

Hamid R. Moghadam, Prologis

Frédéric Oudéa, Société Générale

Nishi Vasudeva, Hindustan Petroleum

Jim Whitehurst, Red Hat

Larry D. Zimpleman, Principal Financial Group



Notes

Contact

KPMG

Tour EQHO
2 Avenue Gambetta
CS 60055
92066 Paris La Défense

kpmg.fr

Cette publication est basée sur la publication Global CEO Outlook 2015, The growth imperative in a more competitive environment. Le copyright de la publication originale appartient à KPMG International et KPMG International conserve tous les droits relatifs à la publication originale.

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est une société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes à directoire et conseil de surveillance au capital social de 5 497 100 euros, 775 726 417 RCS Nanterre. Siège social : Tour Eqho - 2 avenue Gambetta - 92066 Paris La Défense Cedex. KPMG S.A. est membre du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative (« KPMG International »), une entité de droit suisse. KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2015 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative (KPMG International), une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG, le logo et « cutting through complexity » sont des marques déposées ou des marques de KPMG International. Imprimé en France. Conception - Réalisation : Markets - OLIVER - Octobre 2015.