



Réinvention totale de l'entreprise

La stratégie qui mène à une nouvelle
frontière de performance

Auteurs



Julie Sweet

Présidente-directrice générale
d'Accenture



Jack Azagury

Directeur général du groupe
Stratégie et services-conseils



Bhaskar Ghosh

Chef de la stratégie



Trevor Gruzin

Responsable Marché en
croissance, Croissance et
stratégie



Oliver Wright

Directeur général principal,
Services et biens de consommation
et responsable mondial



Mike Moore

Gestionnaire principal
Accenture Recherches



Table des matières

4	Sommaire exécutif	49	Résultats de la Réinvention totale de l'entreprise
13	Le nouvel impératif	55	Tracer la voie pour devenir un réinventeur
25	Exploration des six caractéristiques de la Réinvention totale de l'entreprise	56	A propos de l'étude



Sommaire exécutif



Êtes-vous un réinventeur, un transformateur ou un optimisateur?

Définirez-vous le quartile supérieur de votre industrie ou en ferez-vous simplement partie?

La pandémie et les défis sans précédent des trois dernières années ont mis à l'épreuve les chefs d'entreprise et les équipes de direction. Suite à la pandémie, la plupart des équipes de direction des grandes entreprises profitent de l'occasion, en se transformant à une échelle et à une vitesse inédites, ce que nous appelons la « transformation accélérée », et en acceptant que toutes les stratégies mènent à plus de technologie. Nous appelons ces entreprises les « transformateurs ». Il s'agit d'un travail essentiel, qui diffère de ce qui se faisait avant la pandémie, et qui devrait être palpitant. N'arrêtez pas. Mais ne soyez pas satisfaits.

Il existe un nouvel impératif dicté par une poignée d'entreprises qui changent discrètement et systématiquement les règles du jeu, ainsi que leur industrie. Il s'agit des « réinventeurs », qui s'appuient sur leur expérience en tant que transformateurs pour adopter ce que nous appelons la « Réinvention totale de l'entreprise ».

Leur objectif : la réinvention progressive de toutes les parties de leur entreprise, centrée autour d'un noyau numérique et de nouvelles façons de travailler qui établissent une culture et une capacité de réinvention continue. Ce faisant, ils établiront une nouvelle frontière de performance pour leur entreprise, avec des résultats financiers améliorés, la capacité d'atteindre une innovation révolutionnaire perpétuelle, une résilience accrue face à toute perturbation et une capacité améliorée de créer de la valeur pour tous les intervenants. Bien que cette stratégie de réinvention commence par l'établissement d'un solide noyau numérique, elle est beaucoup plus que cela et ne se limite pas à la technologie. Elle vise à définir ce que sera le quartile supérieur dans votre industrie.

Nous prévoyons que dans environ trois ans, le plein impact des courageuses entreprises qui adoptent la Réinvention totale de l'entreprise se fera sentir. Ce rapport porte sur ce qui s'en vient et non sur ce que nous voyons déjà à grande échelle. Il présente l'occasion d'être le chef de file dans cet environnement commercial en plein essor. Poursuivez votre lecture pour comprendre ce que vous pouvez faire pour devenir un réinventeur.





Le rapport qui suit est basé sur nos recherches et sur la compréhension approfondie acquise par Accenture en travaillant avec des clients et des partenaires à l'échelle mondiale pour fournir des résultats exceptionnels.

Nos 738 000 employés servent plus de 9 000 clients à l'échelle mondiale dans plus de 40 industries. Cela comprend 89 des entreprises figurant à la liste Fortune 100 et 60 % des 2 000 plus grandes entreprises au monde, ainsi que d'importants gouvernements. Nous sommes le principal partenaire de la plupart des plus grandes entreprises technologiques mondiales. Nos employés ont le privilège d'aider de grandes entreprises et d'importants gouvernements du monde entier à se transformer aujourd'hui, tout en étant en mesure d'anticiper ce dont ils auront besoin demain.

En 2022, nous avons prédit que pour prospérer au cours de la prochaine décennie, les entreprises devront exploiter les cinq forces clés du changement :

1. Adopter et réaliser une stratégie de Réinvention totale de l'entreprise.
2. Parvenir à trouver, à créer et à libérer les talents.
3. Être des chefs de file en matière de développement durable dans leur façon d'exercer leurs activités et les produits qu'elles vendent.
4. Exploiter la puissance du métavers.
5. Tirer continuellement parti de la révolution technologique continue.



Ces forces clés du changement se chevauchent et sont interdépendantes. Par exemple, vous ne pouvez pas tirer pleinement parti des forces 3, 4 et 5 si vous ne réussissez pas à exploiter les forces 1 et 2. Cependant, elles sont aussi distinctes et reconnues comme telles, car de profonds changements sous-tendent chacune d'entre elles à l'échelle de l'entreprise, même au cours des trois dernières années. De la technologie aux besoins des employés, des consommateurs, des clients d'affaires et des partenaires, les entreprises sont appelées à changer radicalement leurs façons de travailler, d'interagir et de faire des affaires, ainsi que les attitudes et les compétences de leadership de tout le personnel, des cadres supérieurs aux nouvelles recrues.

La base de ces cinq forces clés commence par la technologie. Nous avons été au cœur d'une décennie de profonds changements technologiques. En 2013, notre rapport Vision technologique prédisait que « chaque entreprise est une entreprise numérique ». Avant la pandémie, de nombreuses entreprises demeuraient sceptiques quant à l'impact réel de la technologie sur leur stratégie et leur avantage concurrentiel. C'était en partie parce que, bien que le changement technologique ait été exponentiel, des parties clés de l'entreprise

demeuraient relativement inchangées par les progrès technologiques, comme la fabrication et la chaîne d'approvisionnement, ce que nous appelons la prochaine frontière numérique. Même aujourd'hui, la fusion des technologies informatiques et opérationnelles en est encore à ses débuts, et les nouvelles technologies comme les jumeaux numériques n'ont pris de l'ampleur qu'au cours des deux dernières années.

En 2019, notre [recherche emblématique](#) sur les stratégies technologiques des entreprises et leur impact sur la performance a montré que les meneurs en matière d'adoption et d'innovation technologiques augmentaient leurs revenus deux fois plus rapidement que les retardataires¹. Ensuite, bien sûr, la pandémie a tout changé, en basculant le monde en ligne et en exposant quelles entreprises étaient des meneurs et quelles entreprises étaient des retardataires. À peine 12 mois après la pandémie, une [recherche mise à jour](#) a montré que l'écart entre les meneurs et les retardataires s'était élargi. Les meneurs avaient augmenté leurs revenus cinq fois plus vite que les retardataires, et ils avaient augmenté leurs investissements plus rapidement que jamais auparavant².

En étudiant cette évolution, nous avons cerné un tout nouveau groupe, que nous avons

appelé les « sauterelles ». Il s'agit d'entreprises qui ont accéléré leur transformation numérique pour convertir les défis de la pandémie en nouvelles occasions. Ce faisant, elles ont devancé leurs pairs et rattrapent maintenant les meneurs. Les meneurs et les sauterelles partageaient trois caractéristiques : le passage à l'infonuagique et l'adoption de nouvelles technologies comme l'IA, la réorientation de leurs budgets de TI vers l'innovation plutôt que la maintenance, et l'accent sur la création d'une plus grande valeur. Ils touchaient deux fois plus de processus et se concentraient sur des domaines comme la formation.

Aider les entreprises à réaliser des transformations accélérées a été notre objectif depuis la pandémie, et le nombre d'entreprises qui sont devenues des transformateurs a augmenté considérablement au cours de chacune des trois dernières années. Les entreprises qui ont effectué 100 millions de dollars américains en réservations en un seul trimestre, ce que nous utilisons comme un indicateur pour les transformations accélérées, sont passées de 53 pendant l'exercice financier 2020 à 72 en 2021³ et à 100 en 2022⁴.



Le nouvel impératif

Notre expérience avec de grandes entreprises et d'importants gouvernements du monde entier et nos plus récentes recherches démontrent que le moment est venu d'adopter la Réinvention totale de l'entreprise. Ce faisant, nous avons délaissé la mesure du leadership et de l'innovation numériques, soit les meneurs, les sauterelles et les retardataires, pour évaluer les entreprises en tant que réinventeurs, transformateurs et optimisateurs.

La convergence de trois facteurs a incité un nombre restreint mais croissant d'entreprises à devenir des réinventeurs.

L'environnement macroéconomique

Un environnement macroéconomique présentant un niveau de volatilité sans précédent a créé à la fois une forte pression et la nécessité de trouver de nouvelles occasions. Notre indice de perturbation mondiale, une mesure composite qui couvre les perturbations touchant l'économie, la société, la géopolitique, le climat, la consommation et la technologie, estime que la volatilité macroéconomique a augmenté de 200 % depuis 2017 par rapport à seulement 4 % entre 2011 et 2016.

Technologie

Les progrès réalisés font maintenant de la technologie un catalyseur essentiel de la réinvention dans presque tous les aspects de l'entreprise, et on s'attend à ce que ces progrès se poursuivent. Autrement dit, toutes les stratégies mènent à plus de technologie, et toutes les stratégies exigent que l'on comprenne que la technologie continuera de changer ce qui est possible.

Transformation postpandémique

Les équipes de direction de toutes les industries devraient être fières. La plupart des grandes entreprises ont non seulement bien traversé le choc de la pandémie, mais elles se sont aussi adaptées rapidement, en changeant leur approche à l'égard de la technologie et de la transformation. L'audace des réinventeurs est enracinée dans l'expérience réussie des entreprises au cours des trois dernières années. Ces entreprises ont fait des progrès importants en passant à l'infonuagique, en mettant en œuvre des transformations accélérées appuyées par la technologie, ainsi qu'en transformant plusieurs parties de leur organisation en même temps plutôt que de façon séquentielle ou en effectuant des transformations à grande échelle plus rapidement que jamais auparavant, et souvent les deux.

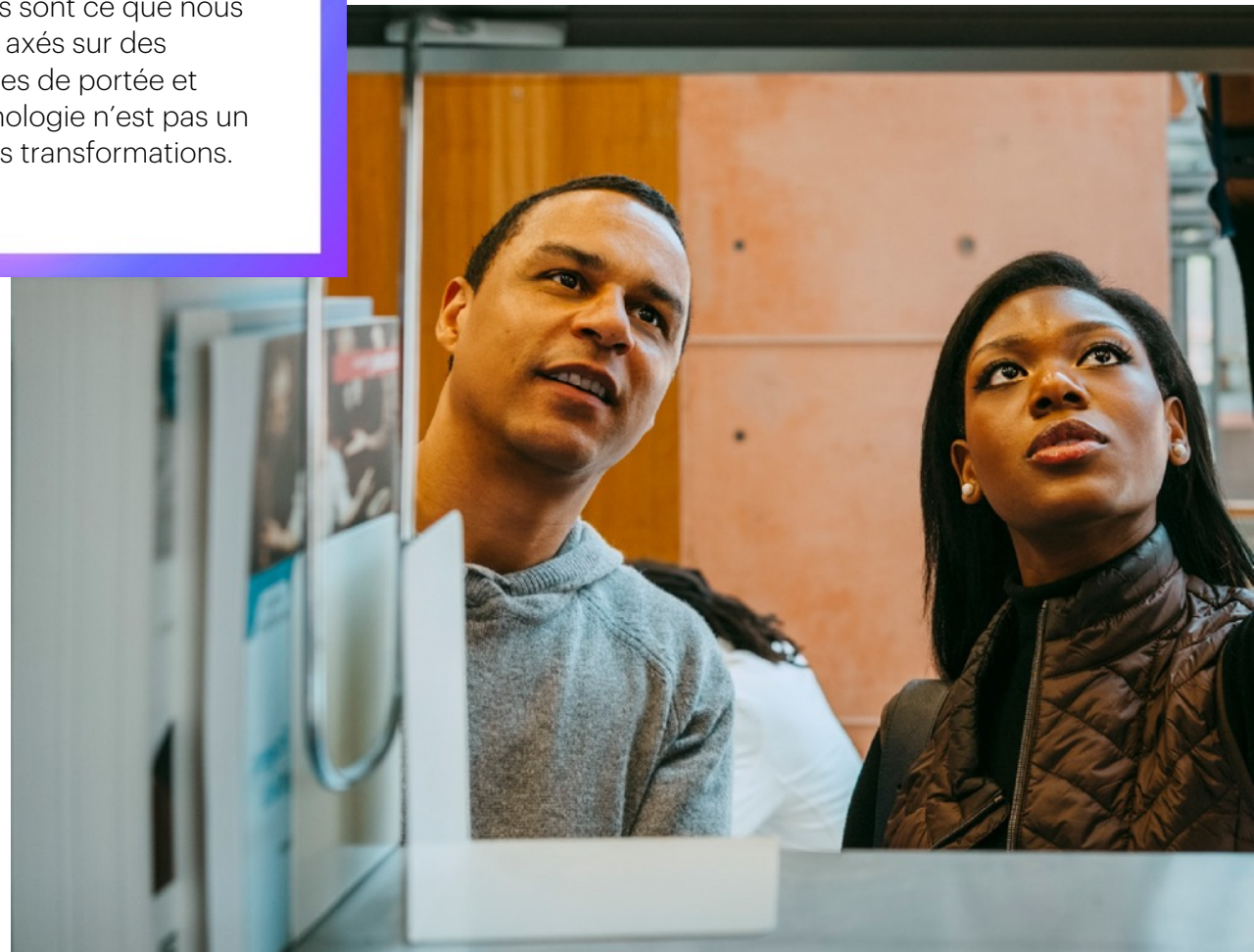
Plus les entreprises se sont transformées, plus elles ont reconnu les occasions de connecter les transformations et de travailler entre les fonctions pour changer fondamentalement chaque partie de leur organisation. La question est « quand » et non « si ». Et elles ont aussi vu les défis. L'étude que nous avons réalisée en 2022 a révélé que sept efforts de transformation des entreprises sur dix ne répondent pas entièrement aux attentes des chefs d'entreprise⁵.

Le moment est venu

Selon nos recherches, seulement 8 % des entreprises adoptent une stratégie de réinvention totale. La plupart des entreprises (86 %) sont des transformateurs. Elles se concentrent sur la transformation de parties de leur entreprise plutôt que de l'ensemble et ont tendance à traiter la transformation comme un programme d'une durée limitée plutôt que comme un processus continu.

Cependant, bon nombre d'entre elles commencent à reconnaître l'importance d'établir une nouvelle frontière de performance : un peu moins de la moitié des transformateurs (43 %). En fait, ce groupe dit aspirer à établir un nouveau niveau de performance dans leur industrie grâce à leurs programmes de transformation. Ces « transformateurs ambitieux » sont les mieux préparés pour devenir des réinventeurs.

Six pour cent des entreprises sont ce que nous appelons des optimisateurs, axés sur des transformations fonctionnelles de portée et d'ambition limitées. La technologie n'est pas un catalyseur important de leurs transformations.



Définir la réinvention totale de l'entreprise

La Réinvention totale de l'entreprise est une stratégie délibérée qui vise à établir une nouvelle frontière de performance pour les entreprises et, dans la plupart des cas, les industries dans lesquelles elles exercent leurs activités. Centrée autour d'un noyau numérique solide, elle contribue à la croissance et à l'optimisation des activités.

La Réinvention totale de l'entreprise ne se fait pas, elle se vit. Elle exige une réinvention continue et dynamique.

Elle devient une force unificatrice pour la haute direction et pour l'ensemble des fonctions et des secteurs d'activité, parce que par définition, tous sont impliqués et responsables de son succès. Elle demande un point de vue externe qui relie ce qui se passe dans l'entreprise à ce qui se passe dans le monde. Et elle nécessite de nouvelles compétences et une compréhension accrue de la technologie, de la gestion du changement, de la communication et de la façon de tirer parti des partenaires pour obtenir des résultats plus rapidement.

1. Réinventer est la stratégie

Ce n'est plus un moyen d'améliorer la mise en œuvre.

2. Le noyau numérique devient une source principale d'avantage concurrentiel

Il tire parti de la puissance du nuage, des données et de l'IA grâce à un ensemble de systèmes interopérables à l'échelle de l'entreprise qui permettent le développement rapide de nouvelles capacités.

3. La réinvention va au de-là des points de référence et embrasse l'art du possible

La technologie et les nouvelles façons de travailler créent une nouvelle frontière de performance.

4. La stratégie de gestion des talents et l'impact sur les gens sont au cœur de la réinvention, et non des considérations secondaires

Ces entreprises considèrent la gestion du changement comme une compétence fondamentale.

5. La réinvention est sans limites et brise les cloisonnements organisationnels

Elle s'attaque aux capacités de bout en bout.

6. La réinvention est continue

Il ne s'agit plus d'une capacité ponctuelle définie dans le temps, mais d'une capacité continuellement exploitée par l'organisation.





Établir une nouvelle frontière de performance

En adoptant la Réinvention totale de l'entreprise, les entreprises établiront une nouvelle frontière de performance, en dépassant leurs pairs dans les domaines des résultats financiers, de la technologie et de la 360 value.

Nos recherches montrent que la Réinvention totale de l'entreprise entraîne des résultats clairs et importants pour les réinventeurs.

Impact financier

Les réinventeurs rapportent générer une croissance des revenus différentiels supérieure de 10 %, une réduction des coûts supérieure de 13 % et une amélioration du bilan supérieure de 17 % par rapport aux transformateurs. Ces chiffres sont considérablement plus élevés en faisant la comparaison avec les optimisateurs, à 22 %, 21 % et 20 % respectivement.

Résultats rapides grâce à la technologie

Les réinventeurs rapportent atteindre une valeur financière 1,3 fois plus élevée au cours des six premiers mois par rapport aux transformateurs (et 1,6 fois plus élevée par rapport aux optimisateurs), ce qui reflète la vitesse à laquelle ces entreprises obtiennent une valeur accrue. En effet, 66 % des réinventeurs affirment que leur stratégie de réinvention se produit beaucoup plus rapidement que les transformations antérieures. En comparaison, seuls 27 % des transformateurs et 10 % des optimisateurs disent la même chose.

360 value

Les réinventeurs génèrent plus activement ce que nous appelons la « 360 value », en regardant au-delà des résultats financiers pour atteindre une valeur durable à long terme pour tous les intervenants. Ainsi, 76 % des entreprises qui mettent en œuvre la Réinvention totale de l'entreprise disent qu'il est très important d'établir des cibles non financières, par rapport à 32 % des transformateurs et à 10 % des optimisateurs. Par rapport aux pairs de l'industrie, les réinventeurs sont 32 % plus performants en matière de développement durable et 31 % plus performants en matière d'expérience pour les clients, les fournisseurs et les employés. Ils obtiennent également une cote supérieure de 11 % en matière d'innovation, de 11 % en matière d'améliorations nettes pour les talents et de 7 % en matière d'inclusion et de diversité.



Tracer la voie pour devenir un réinventeur

Nous croyons que toutes les entreprises devront adopter la Réinvention totale de l'entreprise comme stratégie au cours des prochaines années. Voici quatre catégories de questions pour aider à tracer la voie à suivre.

Ambition et stratégie

- Où en êtes-vous aujourd'hui : êtes-vous un réinventeur, un transformateur ou un optimisateur ?
- Avez-vous défini la frontière de performance de votre entreprise ? Comment se situe-t-elle par rapport aux meilleurs dans votre industrie et aux meilleurs dans d'autres industries pertinentes ? Suivez-vous les meneurs ou établissez-vous un nouveau point de référence ?
- Vos cadres supérieurs sont-ils tous tenus responsables, comme mesure principale, de la réussite de vos programmes de transformation actuels, ou le responsable de l'activité ou de la fonction est-il principalement responsable ?

Talents

- Les dirigeants ont-ils suffisamment de connaissances technologiques pour comprendre l'art du possible et ce qu'il peut faire pour stimuler la réinvention ?
- Avez-vous déjà des capacités de gestion du changement pour soutenir votre parcours de transformation continue, ou les mettez-vous en place pour chaque projet de transformation ?
- Utilisez-vous des données pour mesurer votre transformation, et employez-vous la même méthode de mesure pour tous les programmes ?

Noyau numérique

- Comment évalueriez-vous votre noyau numérique ? Quel est son niveau de maturité et quelles sont ses lacunes connues ?
- Les décisions d'investissements technologiques tiennent-elles officiellement compte de la capacité d'utiliser ces investissements pour atteindre des objectifs de développement durable et de 360 value, ainsi que des répercussions négatives ?

Initiatives de transformation en cours

- Les dirigeants de vos initiatives de transformation actuelles sont-ils en mesure d'articuler les changements qui se produiront dans l'ensemble de l'entreprise ? Utilisent-ils des indicateurs qui adoptent une vision interfonctionnelle ?
- Vos dirigeants peuvent-ils articuler la stratégie de partenariat pour chaque programme de transformation ? Peuvent-ils expliquer comment cette stratégie leur permet d'obtenir des résultats plus rapidement et d'accroître la certitude des résultats, ainsi que la façon dont le partenaire s'inscrit dans votre stratégie de gestion des talents ?

Le nouvel impératif



L'environnement macroéconomique - Perturbation, perturbation, perturbation

Les cadres supérieurs d'aujourd'hui évoluent dans un environnement d'affaires complexe et dynamique que peu de gens ont vu auparavant.

Notre indice de perturbation mondiale, une mesure composite qui couvre les perturbations touchant l'économie, la société, la géopolitique, le climat, la consommation et la technologie, montre que les niveaux de perturbation ont augmenté de 200 % entre 2017 et 2022 (voir la figure 1 et « À propos de l'étude » pour plus de détails). À titre de comparaison, l'indice a augmenté de 4 % seulement entre 2011 et 2016.

Ainsi, les entreprises font maintenant face à un état de changement permanent qui suit un rythme sans précédent. La technologie, les préférences des consommateurs et les changements climatiques en particulier sont à l'origine d'énormes changements structurels dans la façon dont le monde fonctionne.

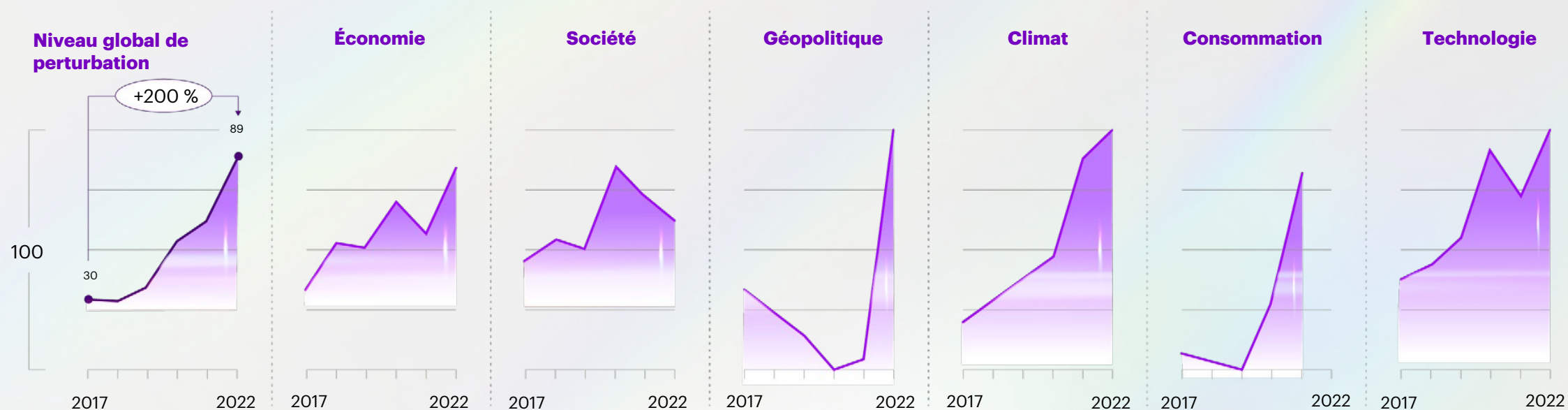


Figure 1

Une convergence de forces augmente la perturbation

Indice de perturbation mondiale d'Accenture

Une mesure globale de la perturbation fondée sur la moyenne de six sous-composantes basées sur les cotes indexées d'un ensemble d'indicateurs.



Voir « À propos de l'étude » pour une description plus détaillée de la méthode.



La mentalité des consommateurs a évolué. Face à la pression de toutes ces forces externes combinées, les consommateurs deviennent de plus en plus imprévisibles dans leurs choix. En s'efforçant de trouver un équilibre entre leurs besoins et ces pressions, ils demandent aux entreprises avec lesquelles ils interagissent de faire davantage, mieux et plus rapidement. Dans un sondage distinct mené en deux vagues auprès de 1 700 hauts dirigeants à l'échelle mondiale, nous avons constaté que plus de 95 % des cadres supérieurs du secteur du commerce interentreprises et du secteur du commerce de détail croient que leurs clients changent plus rapidement que leur entreprise. Il s'agit d'une augmentation par rapport à 88 % des cadres supérieurs quelques mois plus tôt⁶.

La lutte contre les changements climatiques ouvrira de nouvelles possibilités. Une étude qui sera bientôt publiée montre que plus de 3 billions de dollars américains pourraient être débloqués d'ici 2030 en passant à des produits et services décarbonés et durables dans huit marchés seulement : la mobilité, l'énergie domestique, l'alimentation, la mode, le transport aérien, l'expédition, la construction et la communication. En fait, cette valeur est déjà en voie d'être déverrouillée. Les produits et les pratiques durables gagnent rapidement des parts de marché et ouvrent de nouveaux écosystèmes convergents entre les industries, qui sont nécessaires pour répondre aux besoins humains dans un monde où le coût de confiance du carbone est de plus en plus pris en compte.

Les entreprises s'entendent plus que jamais sur la nécessité de se transformer. Cette époque extraordinaire demande une réponse sans précédent et une réinvention de l'entreprise. C'est l'opinion des 1 516 cadres supérieurs que nous avons interrogés, qui affirment qu'un éventail de forces externes, mais en particulier le rythme de l'innovation technologique, l'évolution des préférences des consommateurs et les changements climatiques, ont accéléré leurs stratégies de réinvention. En fait, même face à une possible récession en 2023, 75 % des cadres supérieurs disent que le rythme de la réinvention de leur organisation va s'accélérer (voir la figure 2).

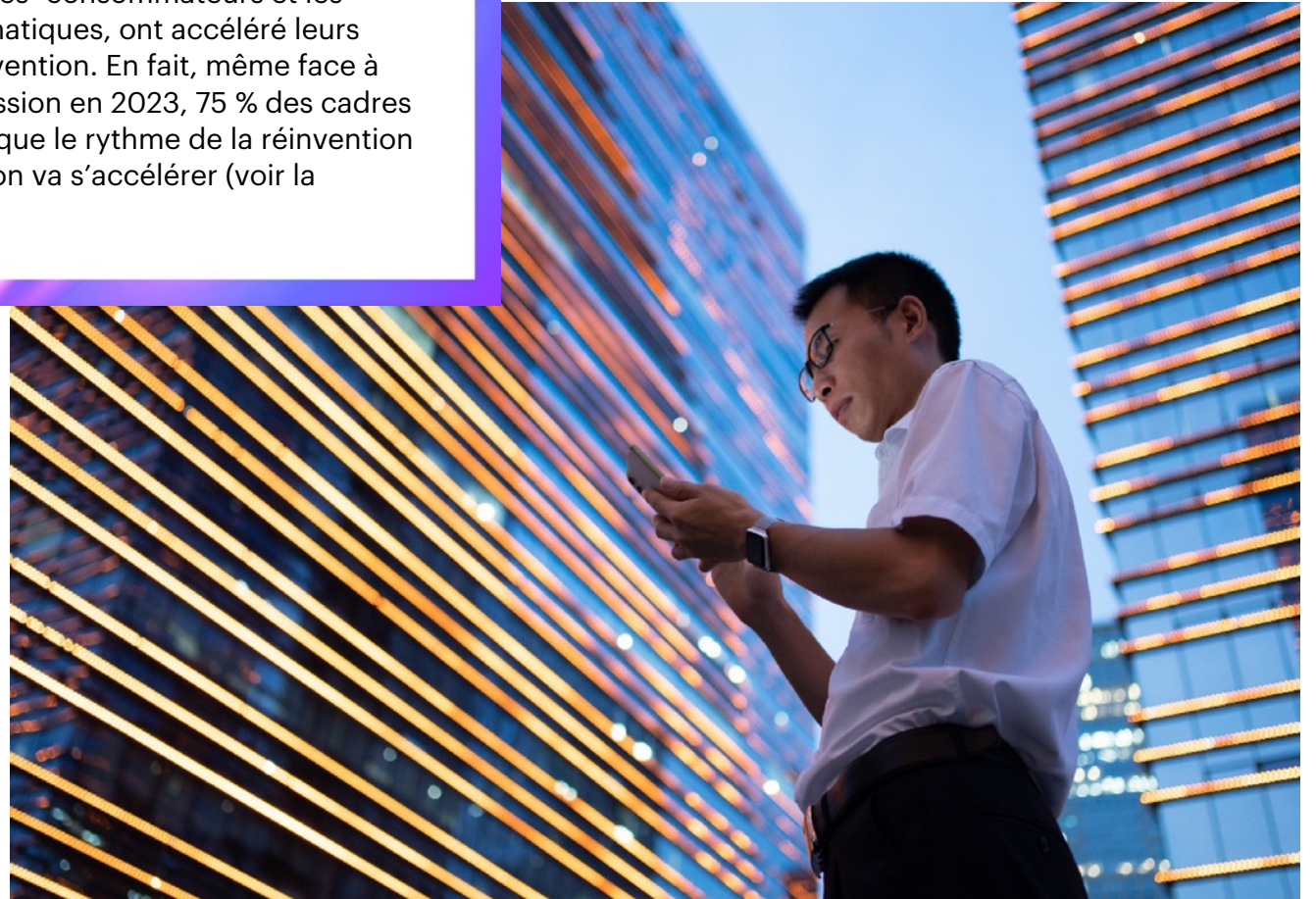


Figure 2

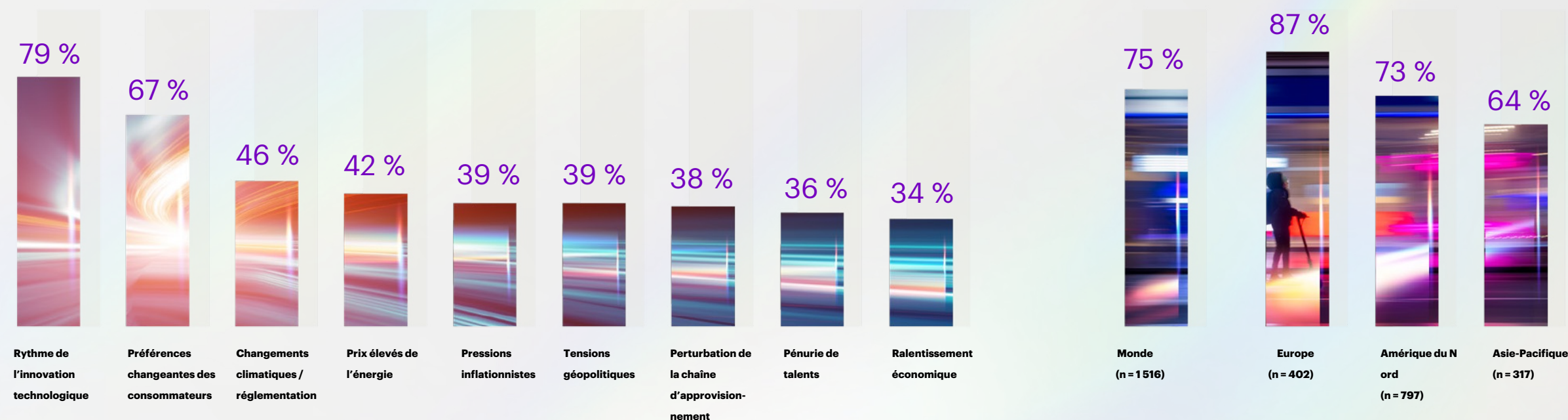
Les entreprises accélèrent leur réinvention en réponse aux forces externes

« Dans quelle mesure les forces externes suivantes ont-elles accéléré la stratégie de réinvention de votre organisation ? »

Pourcentage de répondants affirmant que la force a accéléré leur stratégie de réinvention (n = 1 516)

« S'il y a une récession dans vos principaux marchés en 2023, votre organisation accélérera-t-elle sa stratégie de réinvention ? »

Pourcentage de répondants affirmant qu'ils vont accélérer leur stratégie de réinvention



Source : Sondage d'Accenture sur la Réinvention totale de l'entreprise mené auprès de dirigeants d'entreprise en novembre 2022. L'Asie-Pacifique comprend des répondants de l'Australie, de la Chine, de l'Inde et du Japon.

« Vous ne pouvez pas dépasser
15 voitures par temps ensoleillé...
mais vous pouvez le faire lorsqu'il pleut. »

– Ayrton Senna

Il peut sembler contre-intuitif de se concentrer sur la promesse à long terme de la réinvention dans le contexte économique défavorable d'aujourd'hui. Cependant, l'augmentation de la volatilité concurrentielle pendant les ralentissements crée de plus grandes occasions pour les entreprises qui parviennent à se réinventer⁷. C'est peut-être la raison pour laquelle Doug Leone, un ancien associé directeur de Sequoia Capital, a cité la légende de la Formule 1 Ayrton Senna lors d'une réunion en mai 2022 avec des fondateurs d'entreprises en démarrage au sujet du revirement des marchés, en disant : « Vous ne pouvez pas dépasser 15 voitures par temps ensoleillé... mais vous pouvez le faire lorsqu'il pleut⁸. »

Prenez American Express. La société de paiement faisait face à la menace d'une hausse des taux de défaut de paiement et d'une baisse de la demande des consommateurs pendant la crise financière de 2008.

Après avoir réduit ses coûts et s'être départie d'activités non essentielles, American Express s'est recentrée sur de nouveaux partenariats et a adopté la technologie numérique. L'entreprise est demeurée rentable tout au long de la crise. Elle a augmenté ses revenus et amélioré sa situation financière, tout en investissant dans des capacités clés. Le cours de l'action de la société a augmenté de plus de 700 % au cours de la décennie qui a suivi⁹.

Ce niveau de perturbation exige que toutes les entreprises se transforment. Au cours de la prochaine décennie, toutes les entreprises mettront en œuvre la Réinvention totale de l'entreprise pour réussir, ou elles ne réussiront pas.



Technologie – Le noyau numérique, le potentiel de réinvention et d'innovation révolutionnaire

Un noyau numérique solide est essentiel à tous les autres besoins stratégiques d'une entreprise. Amplifier le rôle de la technologie dans la réinvention signifie passer d'un paysage technologique de pièces statiques et indépendantes à des pièces interopérables intégrées intentionnellement et tirant parti du nuage. Le noyau numérique est composé de trois couches :

1. Une couche d'infrastructure et de sécurité :

Une base de TI infonuagique moderne qui est automatisée, agile et sécurisée dès la conception.

2. Une couche de données et d'IA :

L'endroit où les données d'entreprise deviennent accessibles à grande échelle, avec des applications et des plateformes appuyées par l'IA et propres au domaine qui génèrent des renseignements pour aider la prise de décisions. Cela permet de connecter et d'améliorer les données piégées, ce qui aide les entreprises à poser de nouvelles questions et à trouver de nouvelles réponses qui orientent la prise de décisions et le développement de nouveaux produits.

3. Une couche d'applications et de plateformes :

L'endroit où de nouvelles expériences et de nouvelles façons de travailler prennent vie, grâce à de nouvelles applications et plateformes modernisées et personnalisées ou à la transition vers le logiciel en tant que service (SaaS).

Une importante caractéristique d'un noyau numérique moderne est l'« interopérabilité » entre toutes ces couches, qui connecte les technologies, les données et les applications entre les cloisonnements et permet la réinvention. Les entreprises présentant un niveau élevé d'interopérabilité ont augmenté leurs revenus six fois plus rapidement que leurs pairs ayant un faible niveau d'interopérabilité et ont déverrouillé cinq points de pourcentage supplémentaires en croissance annuelle des revenus¹⁰.

La construction d'un noyau numérique n'est pas un projet ponctuel. Elle doit être continue afin d'intégrer les nouvelles technologies et les nouvelles capacités opérationnelles. Les réinventeurs investissent dans leur noyau numérique plus tôt que leurs pairs, ce qui leur permet d'accroître leurs capacités dans les technologies fondamentales et d'intégrer les technologies émergentes.

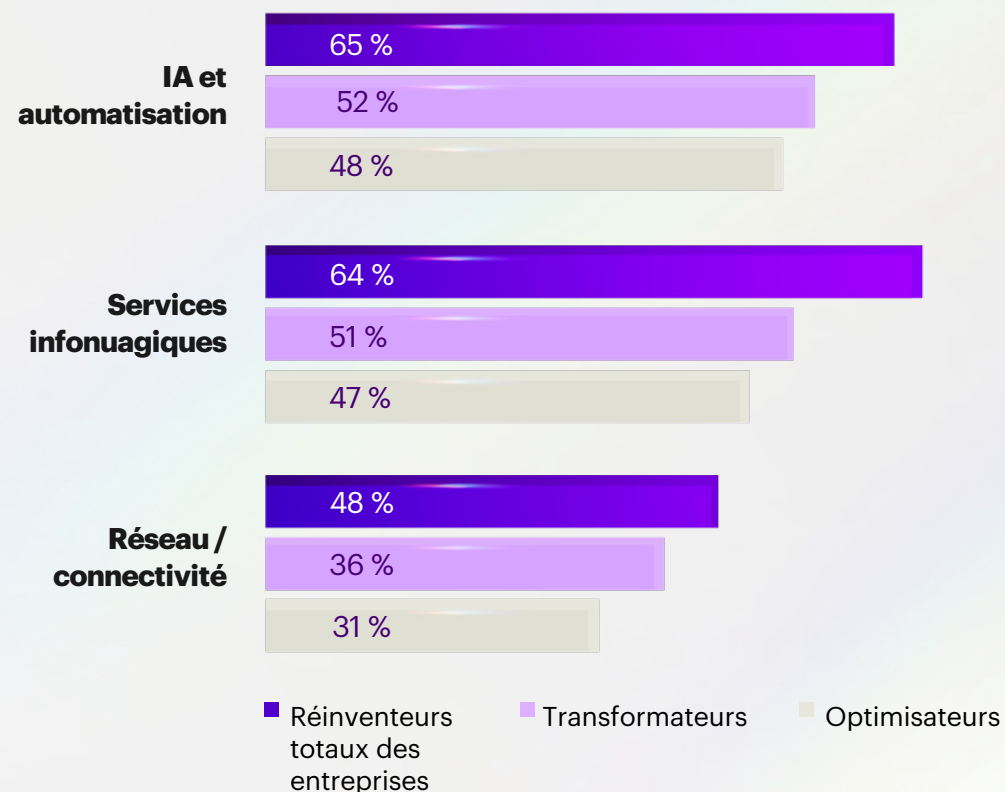
Par exemple, alors que 61 % des réinventeurs prévoient augmenter leurs investissements dans les services infonuagiques au cours de la prochaine année, 49 % des transformateurs et 45 % des optimisateurs prévoient le faire. De plus, alors que 65 % des réinventeurs surveillent et examinent les technologies informatiques de prochaine génération, 52 % des transformateurs et 48 % des optimisateurs le font (voir la figure 3).

Figure 3

Les réinventeurs investissent continuellement dans leur noyau numérique

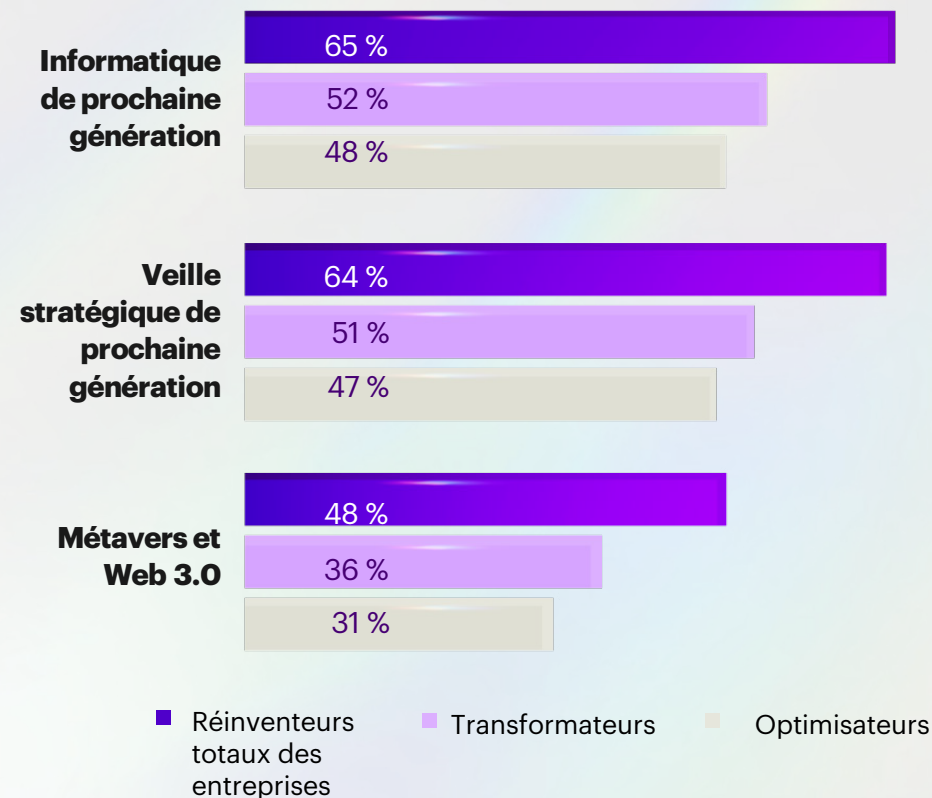
« Prévoyez-vous augmenter votre investissement dans les technologies suivantes au cours de la prochaine année ? »

Pourcentage de répondants



« Parmi les technologies émergentes suivantes, quelles sont celles que vous surveillez et examinez actuellement ? »

Pourcentage de répondants



Source : Sondage d'Accenture sur la Réinvention totale de l'entreprise mené auprès de dirigeants d'entreprise en novembre 2022.
Taille de l'échantillon : total, 1 516; réinventeurs totaux des entreprises, 119; transformateurs, 1 303; optimisateurs, 94.

Le potentiel de réinvention est immense. Nous estimons qu'en moyenne, 76 % des tâches d'un travailleur américain pourraient être réinventées en combinant de nouvelles technologies et de nouvelles façons de travailler, en automatisant les activités répétitives et en augmentant les activités à valeur élevée (voir la figure 4 et « À propos de l'étude » pour plus de détails). En retour, ces mesures amélioreront la productivité et permettront aux gens de se concentrer davantage sur leurs capacités uniques. En effet, de tels progrès pourraient hypothétiquement permettre au travailleur américain moyen de passer à une semaine de travail de quatre jours tout en produisant davantage que pendant une semaine de travail de cinq jours.

La combinaison de la puissance de la technologie et de l'ingéniosité humaine permettra aux entreprises de réinventer leur façon de commercialiser leurs produits, de fonctionner, d'établir des partenariats et de créer de la valeur, en ouvrant ainsi une nouvelle frontière de performance. Par exemple, nos recherches indiquent que les entreprises qui prévoient adopter l'IA de prochaine génération et les méthodes informatiques avancées, tout en tirant parti des partenaires et des réseaux de l'écosystème, sont 2,6 fois plus susceptibles d'augmenter leurs revenus de 10 % ou plus que les entreprises qui ne cherchent pas à être à la fine pointe dans ces domaines¹¹. Les organisations sont très

conscientes de ce potentiel, comme en témoigne l'augmentation de 71 % des mentions de l'infonuagique, de l'IA et d'autres technologies émergentes dans les annonces des résultats au cours des cinq dernières années¹².

La nouvelle frontière de performance peut comprendre l'innovation révolutionnaire. Avec un noyau numérique en place, chaque entreprise peut aspirer à créer des innovations révolutionnaires dans son industrie et les marchés adjacents, un territoire qui était auparavant le domaine des entreprises natives du numérique.

Qu'est-ce qu'une innovation révolutionnaire ?

L'innovation révolutionnaire se situe à l'intersection de la compréhension du potentiel des technologies de prochaine génération et des façons novatrices de les appliquer pour façonner et saisir les occasions de zones inexplorées et répondre aux besoins criants de l'entreprise ou de l'industrie.

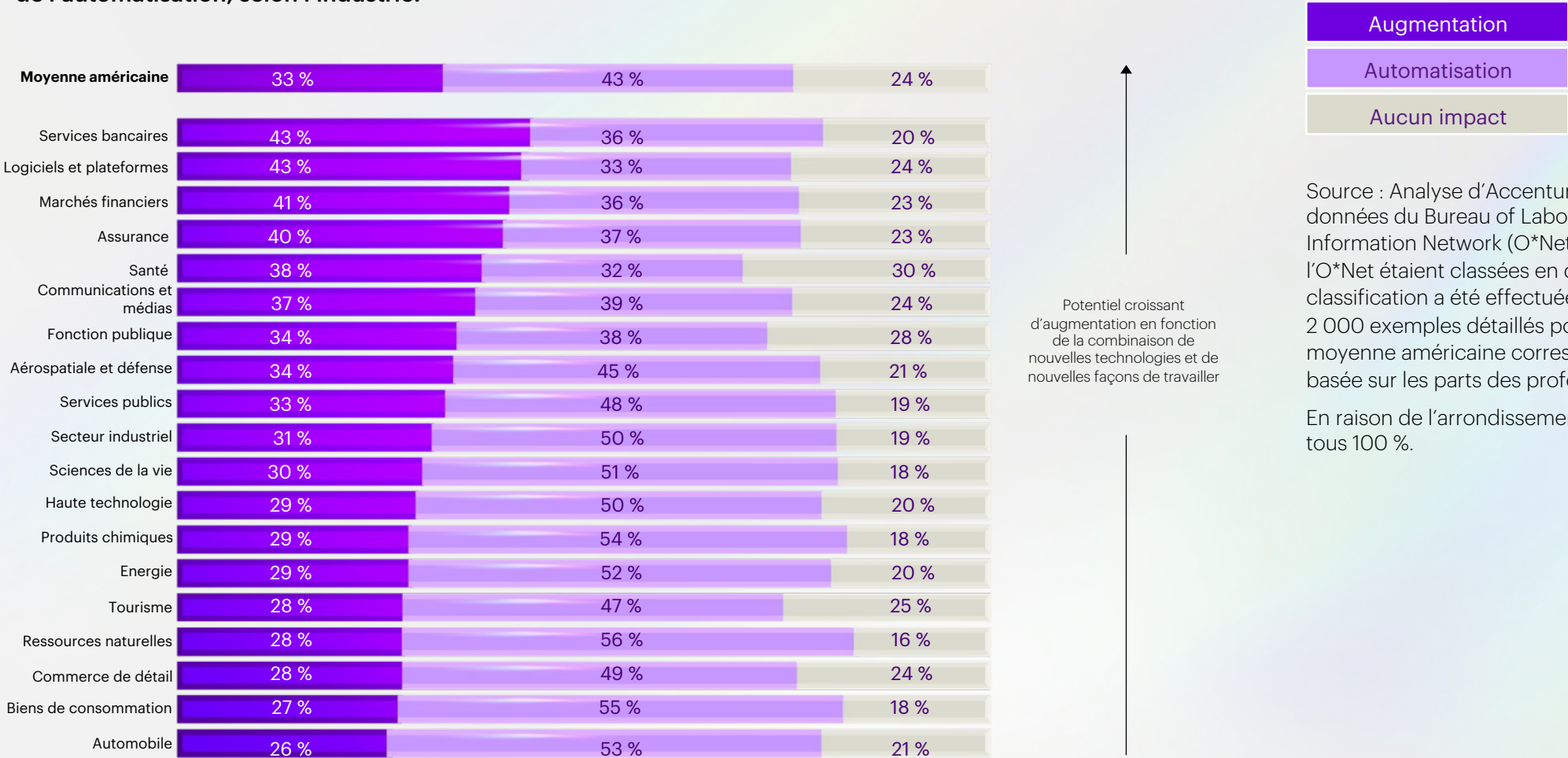


Figure 4

La plupart des tâches d'un travailleur américain moyen pourrait être réinventées

Part des tâches d'un travailleur américain qui pourraient être réinventées au moyen de l'augmentation technologique ou de l'automatisation, selon l'industrie.

Part des heures travaillées, 2021



Source : Analyse d'Accenture Recherches basée sur les données du Bureau of Labor Statistics et de l'Occupational Information Network (O*Net) des États-Unis. Les tâches de l'O*Net étaient classées en quatre catégories. Cette classification a été effectuée à partir d'une liste de 2 000 exemples détaillés pour plus de 300 tâches. La moyenne américaine correspond à la moyenne pondérée basée sur les parts des professions dans les industries.

En raison de l'arrondissement, les chiffres ne totalisent pas tous 100 %.

Transformation postpandémique – les réussites et les défis

De nombreux cadres supérieurs travaillent déjà à réinventer les processus de leur entreprise avec de nouvelles technologies et de nouvelles façons de travailler. Sur les 11 domaines fonctionnels que nous avons évalués, les cadres supérieurs ont indiqué que leur organisation avait déjà réinventé des processus dans 6 fonctions en moyenne. La fonction la plus souvent réinventée était le service à la clientèle (63 % des répondants), alors que les fonctions les moins souvent réinventées étaient la recherche et le développement et les ressources humaines (48 % des répondants).

D'ici deux ans, les cadres supérieurs s'attendent à avoir réinventé des processus dans neuf fonctions de leur entreprise (voir la figure 5).

Bien que de nombreuses entreprises transforment plusieurs parties de leur organisation, d'après notre expérience, elles ne réalisent pas la véritable valeur commerciale de ces efforts en raison d'approches cloisonnées. D'autres défis répandus sont les coûts, le manque d'efficacité entre les programmes, l'incapacité de comprendre et de gérer les interdépendances, les connaissances technologiques insuffisantes et l'échec de la gestion du changement. La stratégie de Réinvention totale de l'entreprise répond à ces défis en adoptant une approche intégrée et holistique basée sur la technologie et centrée sur les talents.



Figure 5

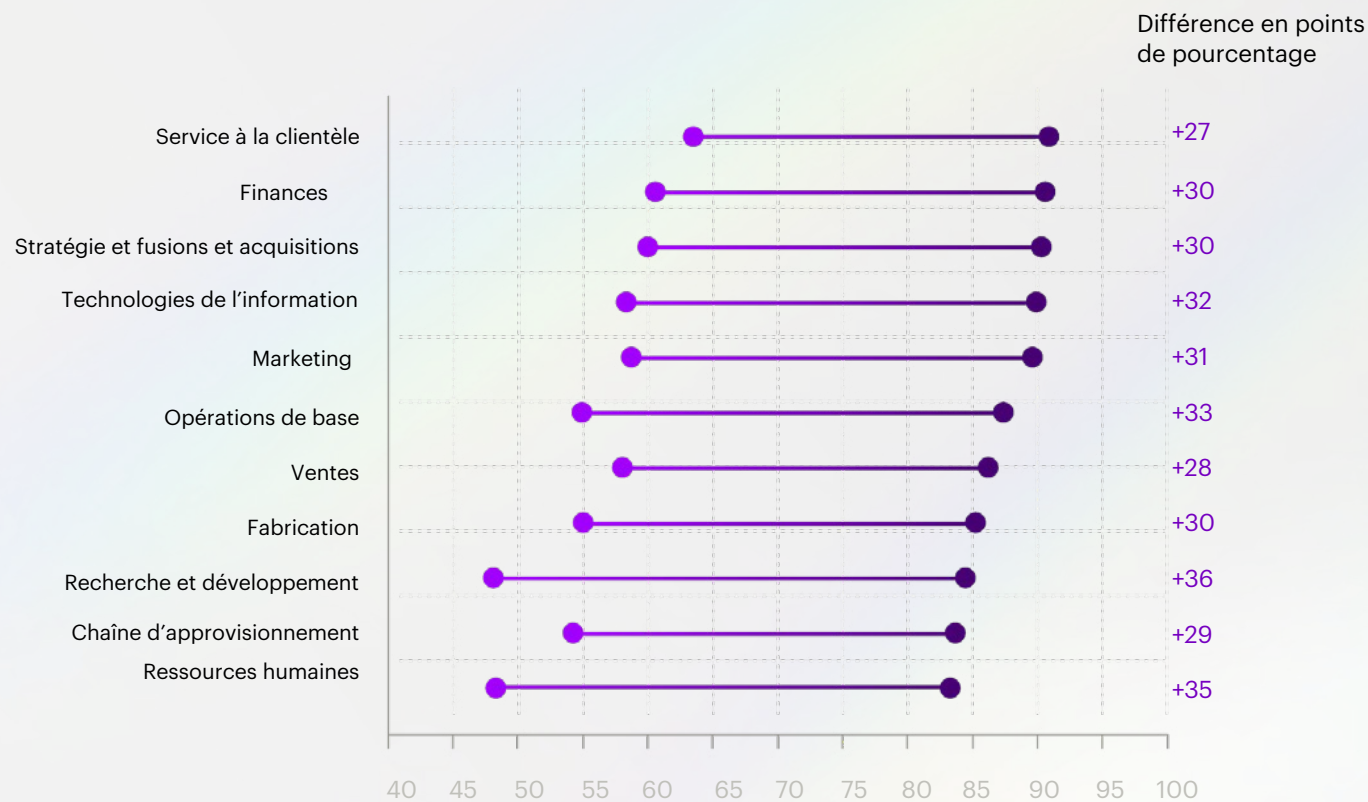
La plupart des processus dans les domaines fonctionnels sont en voie d'être réinventés

« Parmi les fonctions suivantes, dans lesquelles réinventez-vous fondamentalement des processus en appliquant de nouvelles technologies et de nouvelles façons de travailler ? »

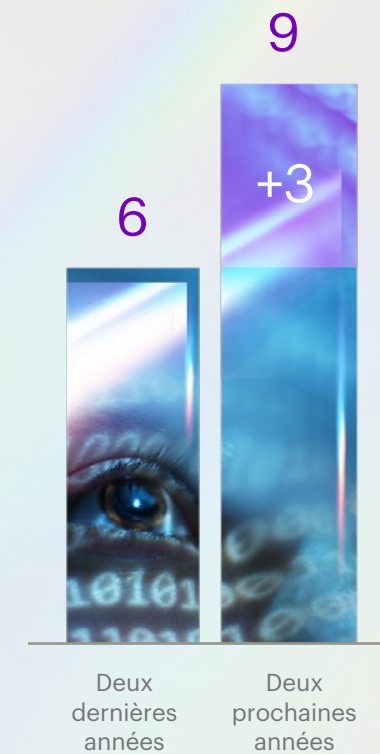
Pourcentage de
répondants
n = 1 516

● Deux dernières années

● Deux prochaines années



Nombre cumulé de domaines réinventés par une organisation, en moyenne, sur une possibilité de 11



Source : Sondage d'Accenture sur la Réinvention totale de l'entreprise mené auprès de dirigeants d'entreprise en novembre 2022.



Exploration des six caractéristiques de la Réinvention totale de l'entreprise

Nous avons brièvement énuméré les principales qualités que les entreprises doivent adopter pour réussir à se réinventer. Dans cette section, nous approfondirons la question.





1. Réinventer est la stratégie

Imaginez toutes les fonctions de votre entreprise sur une roue connectée (voir la figure 6).

Acceptez la prémisse qu'aujourd'hui, dans chaque fonction, la technologie et les nouvelles façons de travailler pourraient créer une nouvelle valeur, et que les progrès technologiques sont susceptibles de constamment faire évoluer cette valeur.

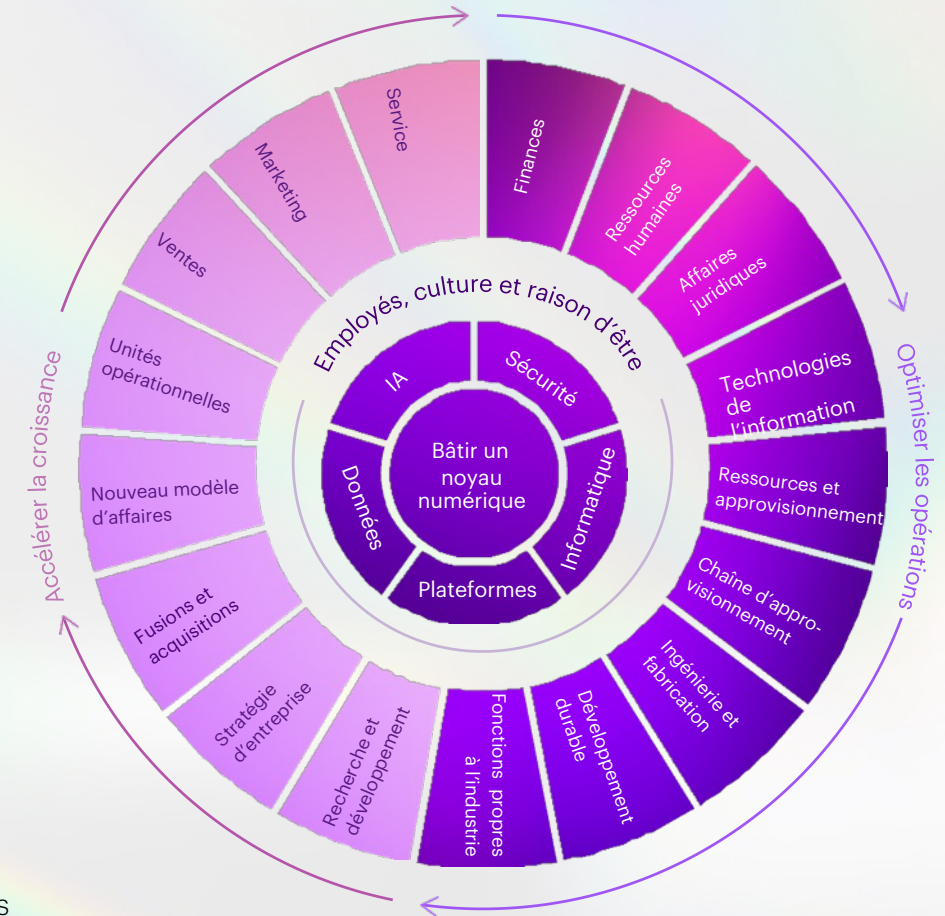
Réfléchissez à la façon dont vous décidez dans quelle technologie investir et quelle partie de l'entreprise transformer. Les analyses de rentabilisation sont-elles créées conjointement par toute la haute direction en reconnaissance du fait que toutes les fonctions sont interdépendantes ?

Les investissements technologiques sont-ils testés de façon interfonctionnelle ou le dirigeant fonctionnel effectuant l'analyse choisit-il la meilleure solution de la catégorie ? Dans quelle mesure les dirigeants comprennent-ils ce qui est possible aujourd'hui et ce qui s'en vient ? Pour chaque investissement technologique, la haute direction est-elle en mesure d'articuler ce qui changera dans votre façon de travailler, d'interagir ou de commercialiser vos produits ? Lorsque quelqu'un parle de la nécessité d'un changement culturel ou de nouvelles compétences, à quel point est-ce précis ? Comprenez-vous le plan à réaliser ? Et lorsque vous établissez votre ambition, comment les points de référence sont-ils utilisés ? Sont-ils l'ambition à atteindre ou la norme à dépasser ? Autrement dit, votre ambition est-elle d'établir une nouvelle frontière de performance pour votre entreprise ou votre industrie ?

La Réinvention totale de l'entreprise est une stratégie délibérée qui vise à établir une nouvelle frontière de performance pour les entreprises et, dans la plupart des cas, les industries dans lesquelles elles exercent leurs activités. Centrée autour d'un noyau numérique solide, elle contribue à la croissance et à l'optimisation des activités. Elle part du principe que chaque partie de chaque entreprise doit être réinventée et que les points de référence d'aujourd'hui ne reflètent pas ce qui est possible si, en tant qu'entreprise, vous avez une approche axée sur la technologie. Elle reconnaît que les progrès technologiques impliquent un besoin continu et dynamique. L'orientation passe des programmes ponctuels ou des questionnements comme « est-ce trop de changement ? » à une entreprise fière d'être entièrement axée sur le changement. Une entreprise qui a affiné les connaissances commerciales et technologiques pour établir les bonnes priorités, bâtir la culture et la résilience pour le changement, et mettre l'accent sur l'avenir et les développements externes.

L'aspect culturel est crucial : Accenture l'a vécu. Les capacités et la culture d'Accenture ont changé de façon spectaculaire au cours de la dernière décennie. À un certain moment, nous suivions les pionniers de près alors que nous sommes maintenant guidés par l'innovation. L'élément de notre culture qui existe depuis des décennies est que nous sommes entièrement axés sur le changement. Cela nous a permis d'établir des ambitions audacieuses et de nous réinventer, ce qui est un processus permanent.

Figure 6
Les réinventeurs investissent continuellement dans leur noyau numérique



Source : Accenture.

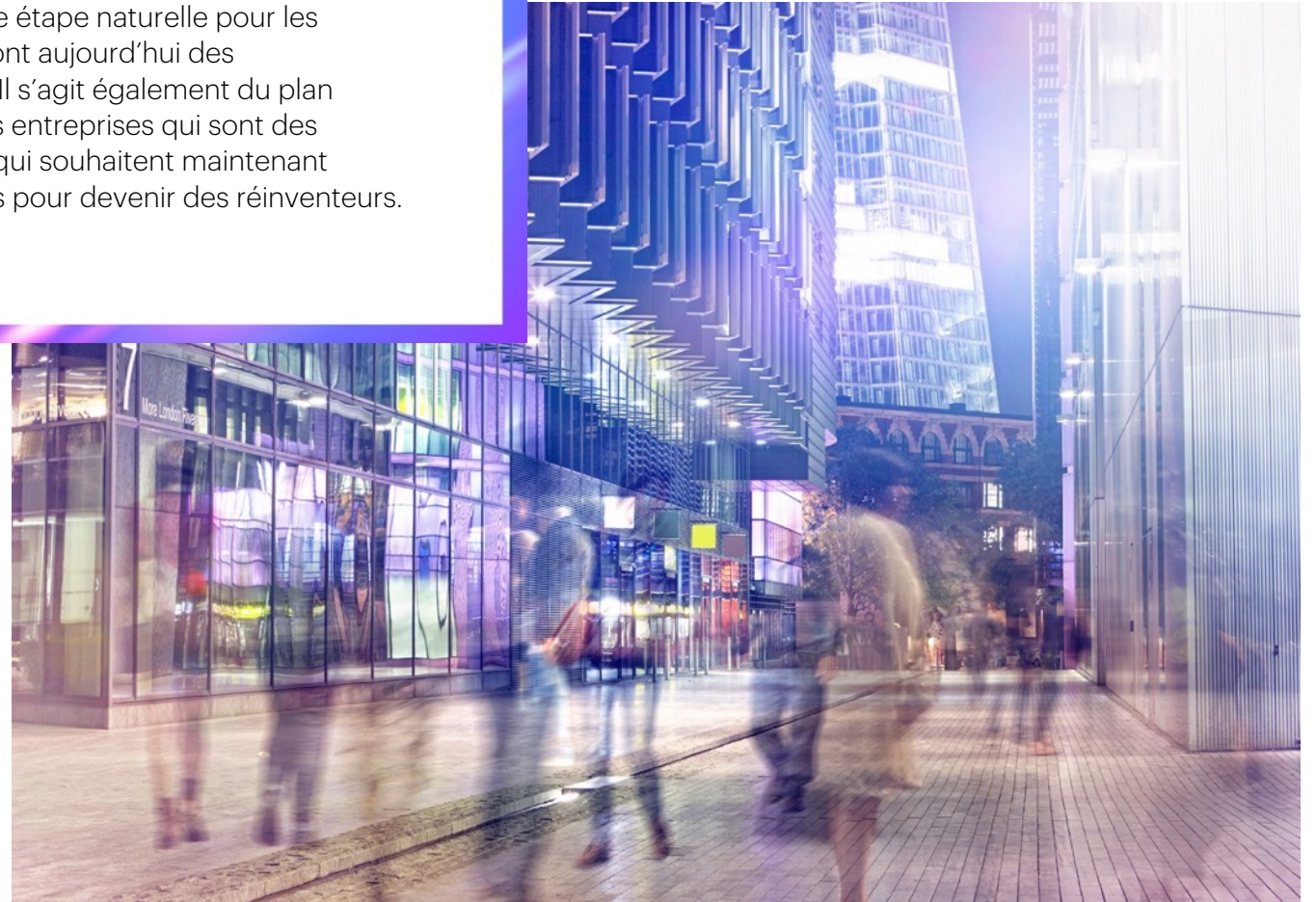
Comme nous savons que de nombreuses entreprises changent déjà beaucoup de choses, la Réinvention totale de l'entreprise n'est pas une question de portée et de vitesse en soi. Il s'agit plutôt d'établir qu'une stratégie fondamentale de l'entreprise est la capacité de se réinventer continuellement et de se déplacer systématiquement dans toute l'entreprise pour établir une nouvelle frontière de performance. Il ne s'agit pas d'une réaction à l'environnement macroéconomique, mais d'une reconnaissance de l'occasion qui est devenue évidente au cours des trois dernières années et qui concerne la véritable puissance de la transformation appuyée par la technologie.

Des transformations accélérées ont été déclenchées au début de la pandémie, alors que les entreprises ont connu des changements rapides dans leur environnement opérationnel qui ont exposé les lacunes de leur noyau numérique.

Par exemple, en raison du passage en ligne au début de la pandémie, de nombreuses entreprises du secteur des biens de consommation ont accéléré leur capacité de traiter directement avec les consommateurs finaux par voie numérique. Elles ont alors constaté que le fait de ne pas avoir de solution de planification des ressources d'entreprise et d'infrastructure infonuagiques modernes les empêchait de pouvoir rapidement apporter des changements dans les paiements, connecter les chaînes d'approvisionnement et remplir les commandes dans des domaines comme le commerce social.

Par conséquent, nous avons vu de nombreuses entreprises du secteur des biens de consommation entreprendre des transitions accélérées de leur solution de planification des ressources d'entreprise vers le nuage, dans de multiples fonctions.

L'adoption de la Réinvention totale de l'entreprise en tant que stratégie fondamentale est une prochaine étape naturelle pour les entreprises qui sont aujourd'hui des transformateurs. Il s'agit également du plan directeur pour les entreprises qui sont des optimisateurs et qui souhaitent maintenant sauter des étapes pour devenir des réinventeurs.



En suivant les six caractéristiques clés des réinventeurs, les entreprises appliqueront aussi plusieurs des leçons apprises au cours des trois dernières années de transformations accélérées.

L'ambition et la décision d'accélérer la transformation sont les éléments dont la plupart des dirigeants d'entreprise ont dit être le plus fiers au début de la pandémie. Les capacités de se transformer efficacement à grande échelle, de la façon de prendre des décisions technologiques à la façon d'aborder la gestion du changement, au degré de compréhension technologique dont les dirigeants ont besoin et aux cloisonnements persistants qui sont souvent renforcés par les mesures et la rémunération sans égard à une stratégie d'unification, sont apparues comme des lacunes qui ont nui à la pleine réalisation du potentiel de la transformation appuyée par la technologie et limité la capacité des entreprises d'être plus ambitieuses à l'égard des résultats.

Par exemple, la gestion du changement, les compétences et le changement culturel sont souvent cités comme des obstacles ou des faiblesses. Pourtant, peu d'entreprises ont adopté des capacités centralisées, claires et mesurables à

l'égard de la gestion du changement, en utilisant souvent de multiples techniques en fonction de leur partenaire. Une stratégie de Réinvention totale de l'entreprise transforme la gestion du changement en une capacité fondamentale qui est connectée et dotée d'approches uniformes, comme des outils de mesure, peu importe la fonction et le partenaire.

Un autre exemple est que de nombreuses entreprises continuent d'avoir de la difficulté à envisager des plateformes technologiques à l'échelle de l'entreprise, qui fournissent une meilleure rentabilité, une résilience accrue et une innovation plus rapide parce qu'un plus grand nombre de parties de l'entreprise peuvent accéder aux capacités. Vous verrez ainsi des entreprises qui sont rapidement passées au nuage éprouver des difficultés avec les coûts et la capacité d'utiliser les services infonuagiques et de vraiment changer leur mode de fonctionnement, parce que le passage au nuage s'est fait unité opérationnelle par unité opérationnelle, ou fonction par fonction, soit rapidement et en produisant des résultats précoces, mais sans réaliser le plein potentiel de la technologie.

Chaque industrie a des défis particuliers. Prenons l'exemple du secteur des soins de santé, où de nombreux dirigeants ont fait des investissements considérables pour créer une porte d'entrée intelligente vers les soins qui crée une expérience personnalisée et semblable à une expérience client pour les patients. En même temps, selon l'endroit où elles se trouvent dans la chaîne de valeur des soins de santé, ces mêmes entreprises cherchent à se numériser pour améliorer l'efficacité dans une industrie qui a pris du retard sur d'autres industries en ce qui concerne la transformation numérique et qui rencontre maintenant d'importantes pénuries de talents cliniques ayant une incidence sur l'accès aux soins. Souvent, nous voyons des initiatives visant à personnaliser l'expérience et à améliorer l'efficacité et la capacité qui ont une portée trop étroite et qui ratent ainsi l'occasion d'établir des connexions pour générer plus de valeur.

La Réinvention totale de l'entreprise libérera également la puissance des apprentissages externes provenant d'autres acteurs de l'industrie et, ce qui est tout aussi important, d'autres industries.

Bien que de nombreux dirigeants d'entreprise affirment que leur industrie n'est pas le point de référence, il a été difficile de mettre cette idée en pratique.

En effet, elle exige de nouveaux efforts de la part des dirigeants et, souvent, les points de référence de l'industrie deviennent tout de même les objectifs de facto et les mesures de la performance. La réinvention, par définition, ne peut pas se faire uniquement grâce au leadership éclairé interne. Pour établir une nouvelle frontière de performance, il faut aussi, au minimum, examiner le reste de l'industrie. Nous passons beaucoup de temps à examiner toutes les industries pour guider les solutions que nous apportons à nos clients. Nous croyons que si les entreprises mettent en œuvre les six caractéristiques de la réinvention, l'utilisation des apprentissages provenant de l'industrie et d'autres industries fera enfin partie de la façon dont les dirigeants font des affaires.



2. Le noyau numérique devient une source principale d'avantage concurrentiel

La technologie était autrefois le facteur de perturbation. Elle est maintenant le catalyseur, une certitude en période de turbulence. Une fois que vous acceptez que chaque entreprise soit une entreprise numérique, la technologie devient une source principale d'avantage concurrentiel qui permet aux entreprises de créer des expériences exceptionnelles et de réaliser des innovations révolutionnaires. Elle peut ouvrir de nouvelles possibilités pour accélérer la croissance et optimiser les opérations.

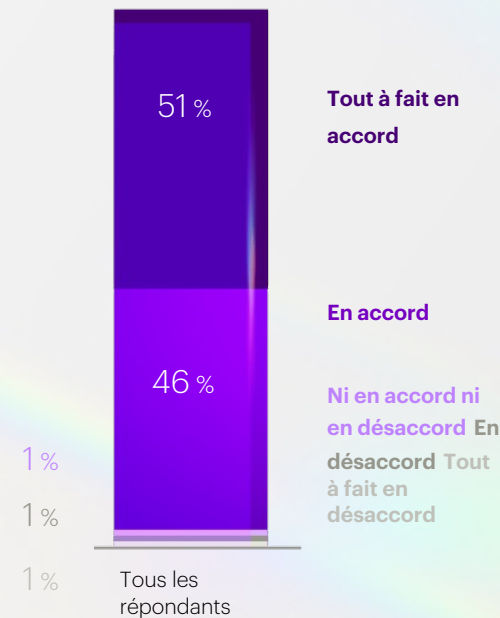
Pour prospérer dans ce monde, les entreprises ont besoin d'un solide noyau numérique qui servira de base à la réinvention.

Parmi les cadres supérieurs que nous avons interrogés, 97 % conviennent que la technologie en général joue déjà et continuera de jouer un rôle essentiel dans leur stratégie de réinvention et dans les programmes de transformation de leur organisation. En fait, en moyenne, 40 % des cadres supérieurs des trois groupes s'entendent également pour dire que le rôle de la technologie a augmenté jusqu'à devenir la principale priorité dans les programmes de transformation en général au cours des deux dernières années (voir la figure 7).

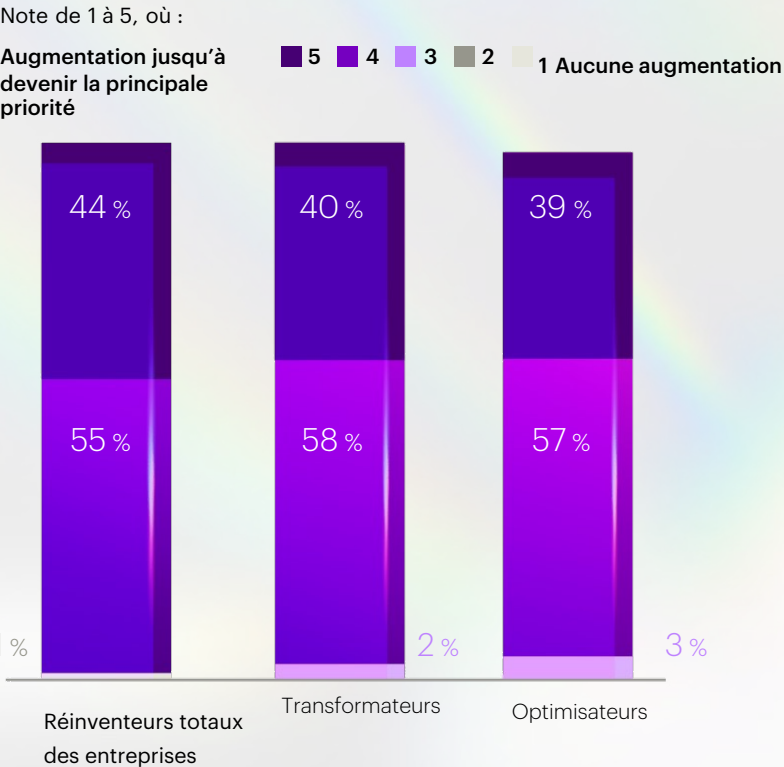
Figure 7

La technologie est fondamentale

« Êtes-vous d'accord pour dire que la technologie en général joue un rôle essentiel dans toutes les stratégies de réinvention actuelles et futures, ainsi que dans les programmes de transformation de votre organisation ? »



« Le rôle de la technologie a-t-il augmenté dans les programmes de transformation en général au cours des deux dernières années ? »



Source : Sondage d'Accenture sur la Réinvention totale de l'entreprise mené auprès de dirigeants d'entreprise en novembre 2022.
Taille de l'échantillon : total, 1 516; réinventeurs totaux des entreprises, 119; transformateurs, 1 303; optimisateurs, 94.

Prenons l'exemple de la Siam Commercial Bank (SCB). Le programme de transformation de la SCB était axé sur le développement de l'infrastructure et des capacités technologiques de l'entreprise afin de jeter les bases pour permettre à la SCB de devenir une banque numérique. L'entreprise a remplacé les anciennes applications et effectué la migration vers un nouveau lac de données infonuagique¹³. Une usine numérique a été mise sur pied pour développer l'application de la banque et sa nouvelle gamme de solutions numériques. Cela lui a permis d'augmenter le nombre d'utilisateurs de son application numérique à plus de 13 millions en 2022, comparativement à 2,5 millions avant le programme de transformation¹⁴.

La prochaine étape du parcours de réinvention de la SCB consiste à devenir un « groupe commercial de technologie financière », soit une entreprise technologique offrant des services axés sur le client, y compris des services bancaires.

Restructurée en une nouvelle entité, SCBx, l'entreprise prévoit tirer parti de sa clientèle sur toutes les plateformes pour atteindre 200 millions de personnes¹⁵. Elle investit dans les nouvelles technologies, y compris les chaînes de blocs, le métavers et le Web 3.0¹⁶.

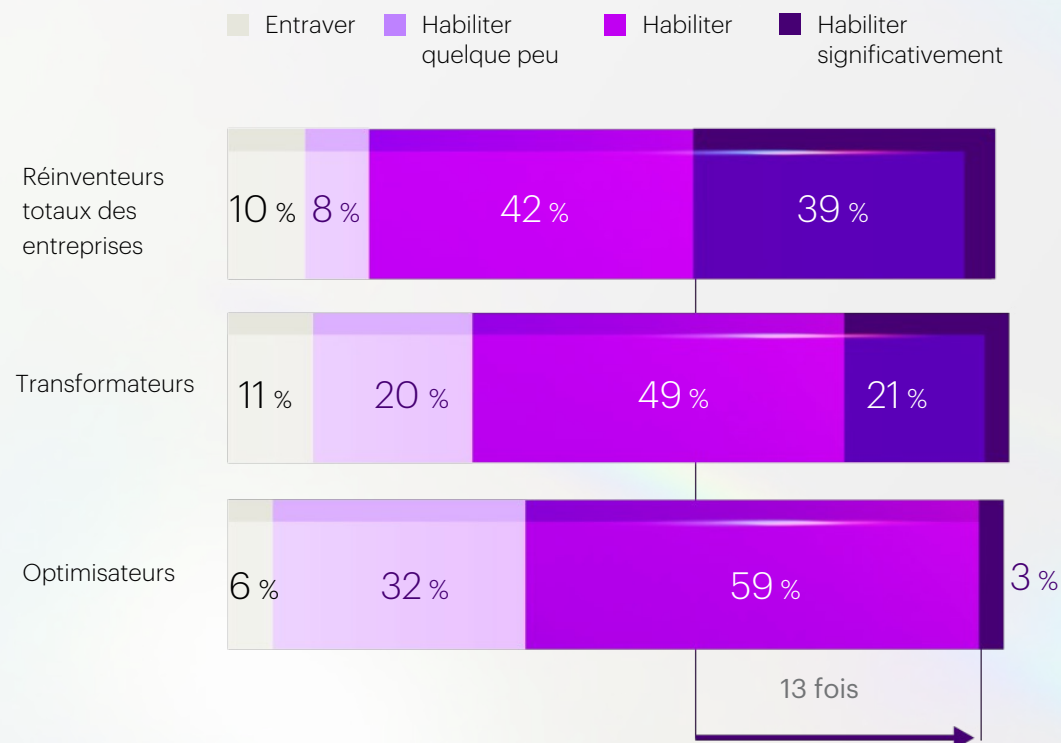
Les réinventeurs rentabilisent leurs investissements dans le noyau numérique. Bien que de nombreux cadres supérieurs reconnaissent que la technologie joue un rôle crucial dans la réinvention, la capacité d'utiliser la technologie en tant que catalyseur de la réalisation est une caractéristique distinctive des réinventeurs. Notre sondage a révélé que 39 % des réinventeurs affirment que la technologie est un catalyseur important dans la réalisation de leur réinvention, par rapport à seulement 21 % des transformateurs et 3 % des optimisateurs (voir la figure 8).



Figure 8

Les réinventeurs rentabilisent leurs investissements dans le noyau numérique

« La technologie existante de votre organisation a-t-elle eu pour effet d'habiliter ou d'entraver la réalisation de votre programme de transformation ? »

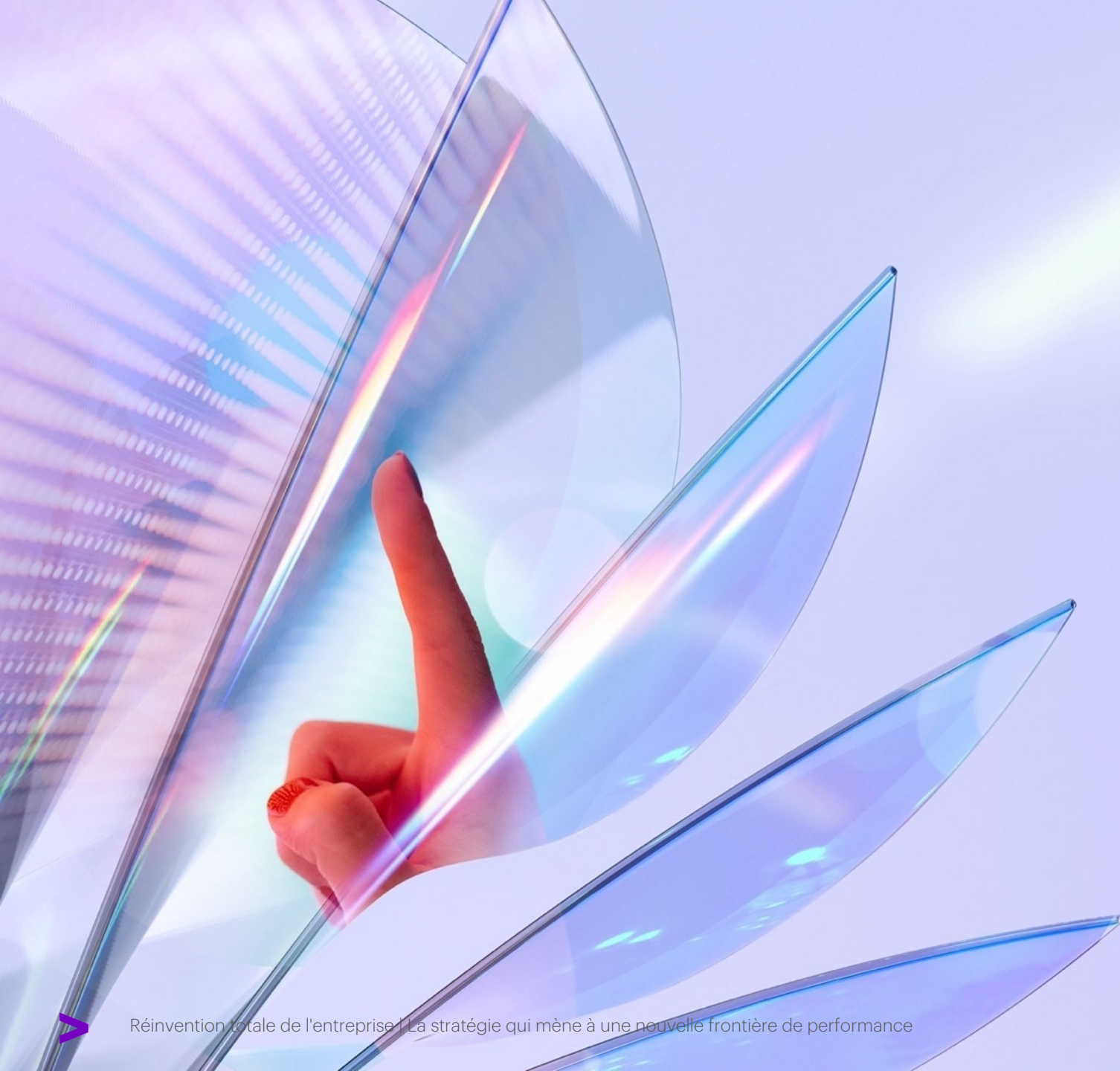


À titre d'exemple : bp. La stratégie de l'entreprise consiste à passer d'une société pétrolière internationale axée sur la production de ressources à une société énergétique internationale axée sur la prestation de solutions¹⁷. L'entreprise vise à générer des revenus de 9 à 10 milliards de dollars américains à partir de cinq « moteurs de croissance de transition », soit la bioénergie, la commodité, la recharge des véhicules électriques, l'hydrogène et les énergies renouvelables, d'ici 2030¹⁸.

L'innovation numérique est l'une des trois sources de différenciation qui sous-tendent la stratégie de réinvention de bp¹⁹. Ses capacités numériques s'ajoutent maintenant à ses capacités en sciences et en ingénierie au sein d'une équipe intégrée « d'innovation et d'ingénierie ». bp adopte une approche axée sur le client pour développer des produits numériques et compare ses capacités numériques à celles des chefs de file du secteur technologique (plutôt qu'à celles de ses concurrents directs)²⁰.

Source : Sondage d'Accenture sur la Réinvention totale de l'entreprise mené auprès de dirigeants d'entreprise en novembre 2022. Taille de l'échantillon : total, 1 516; réinventeurs totaux des entreprises, 119; transformateurs, 1 303; optimisateurs, 94.





3. La réinvention va au-delà des points de référence et embrasse l'art du possible



Par le passé, de nombreuses entreprises ont déterminé le potentiel complet de leur transformation en comparant leur performance à celle de leurs pairs et en visant les pratiques exemplaires existantes de l'industrie. Si vous êtes en retard, ces indicateurs peuvent jouer en faveur du changement. Cependant, ils peuvent aussi limiter l'ambition des dirigeants, car ils ne reflètent pas l'art du possible en ce qui concerne la technologie et les nouvelles façons de travailler. Autrement dit, les points de référence deviennent un obstacle à la réalisation de ce qui est possible.

Compte tenu du rythme auquel la technologie et les habitudes des clients évoluent, la meilleure solution de la catégorie aujourd'hui sera à la traîne demain. En effet, de plus en plus, une solide performance ne dure pas. Notre analyse révèle qu'entre 2011 et 2022, l'écart entre les entreprises dans le segment supérieur et le segment médian pour ce qui est du rendement total pour les actionnaires a diminué de 15 points de pourcentage, en moyenne, dans toutes les industries²¹.

Les mentions de l'expression « pratiques exemplaires » dans les annonces des résultats des 2 000 plus grandes sociétés cotées en bourse mondiales en termes de revenus ont diminué de 24 % depuis le premier trimestre de 2020. Néanmoins, plus de la moitié (55 %) des cadres supérieurs que nous avons interrogés cherchent encore à égaler les pratiques exemplaires existantes de leur industrie et considèrent cet objectif comme le potentiel complet qu'ils peuvent espérer réaliser (voir la figure 9).



Figure 9

L'importance accordée aux pratiques exemplaires diminue, mais pas pour tous

Mentions des « pratiques exemplaires » par
1 000 annonces des résultats des 2 000 plus grandes
sociétés cotées en bourse mondiales en termes de revenus



« Lequel des énoncés suivants décrit le mieux le
niveau de performance que vous cherchez à
atteindre grâce à votre stratégie de réinvention? »

Pourcentage de
répondants, n = 1 516



45 %

Un changement majeur qui établit un
nouveau niveau de performance dans
notre industrie

48 %

Un changement majeur qui permet
d'égaliser le niveau de performance
actuel du premier concurrent dans
notre industrie

7 %

Quartile supérieur ou incrémentiel

Source : Traitement du langage naturel des annonces des résultats trimestrielles des 2 000 plus grandes entreprises mondiales en termes de revenus du premier trimestre de 2020 au troisième trimestre de 2022. Sondage d'Accenture sur la Réinvention totale de l'entreprise mené auprès de dirigeants d'entreprise en novembre 2022.

4. La stratégie de gestion des talents et l'impact sur les gens sont au cœur de la réinvention

De nombreux facteurs humains peuvent compromettre des stratégies de réinvention et des programmes de transformation qui paraissent prometteurs. Les obstacles peuvent comprendre un manque de préparation culturelle au changement, un manque de capacités et d'harmonisation au sein de la direction, ainsi que des cloisonnements fonctionnels (voir la figure 10).

Toutefois, plus les gens sont mobilisés à l'égard de la réinvention, plus il est probable que ces obstacles pourront être surmontés.



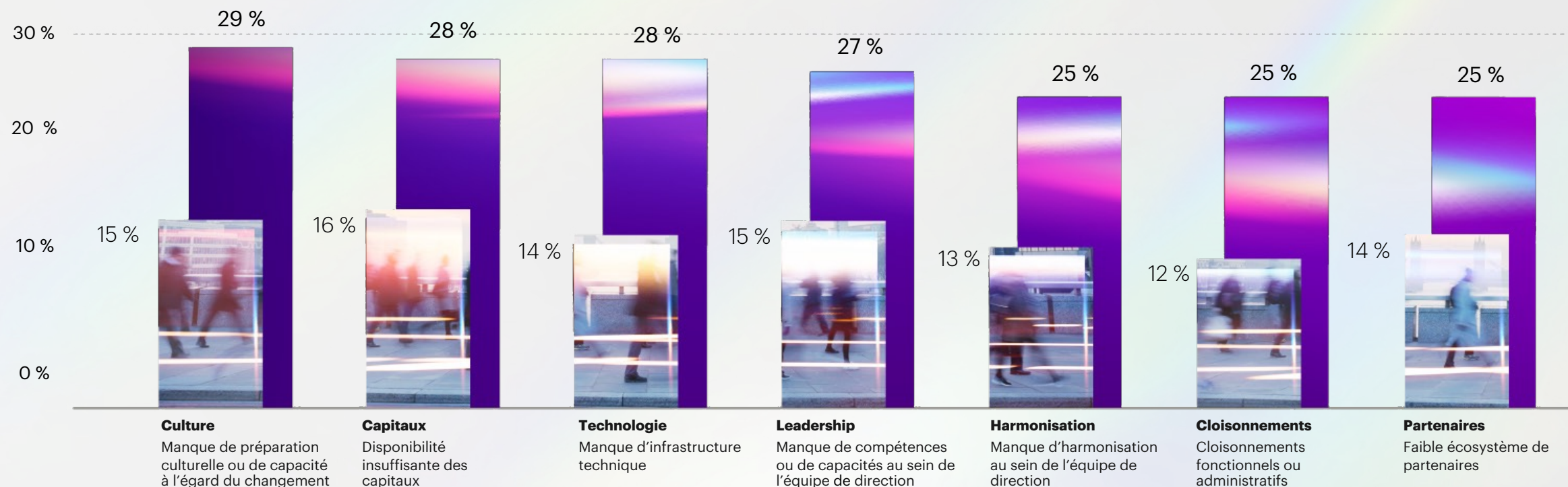
Figure 10

Les facteurs humains représentent certains des plus importants obstacles à la réalisation des stratégies de réinvention

« Quels obstacles avez-vous rencontrés dans la réalisation de votre stratégie de réinvention? »

Pourcentage de répondants, n = 1 516

- Sélectionné comme l'un des trois obstacles principaux
- Sélectionné comme l'obstacle principal



Source : Sondage d'Accenture sur la Réinvention totale de l'entreprise mené auprès de dirigeants d'entreprise en novembre 2022.

Les cadres supérieurs doivent être la voix du changement. Pour qu'une réinvention réussisse, l'équipe de direction doit d'abord convaincre les employés de l'organisation d'appuyer le changement. Le dirigeant de l'entreprise doit se faire le champion de la stratégie de réinvention totale et toute l'équipe de direction doit emboîter le pas. Après avoir adopté une telle stratégie, le dirigeant de l'entreprise et l'équipe de direction doivent s'engager activement, communiquer et prendre en charge un message et un raisonnement clairs concernant la réinvention pour convaincre les autres employés.

De nombreuses organisations sous-estiment l'importance de communiquer le « pourquoi » d'une réinvention. Il faut présenter aux employés une vision et un appel à l'action qui interpellent chaque personne, pour aider à relier le but individuel à l'objectif global du changement. Les réinventeurs se distinguent dans ce domaine.

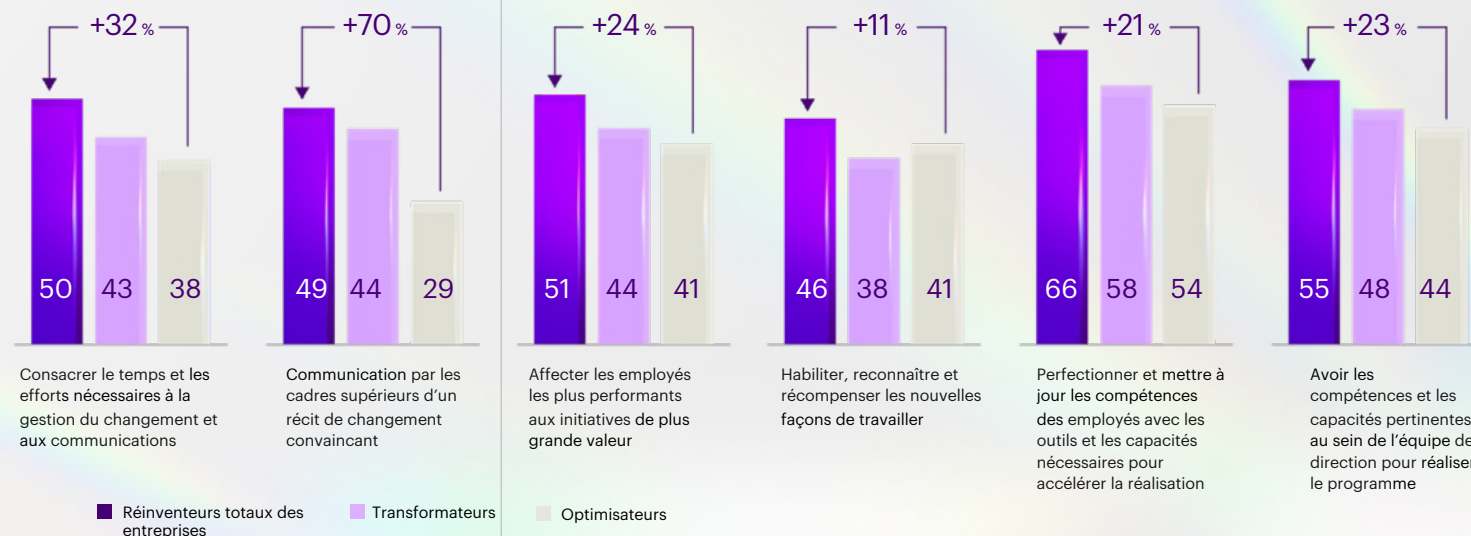
Comme le montre la figure 11, les réinventeurs sont plus susceptibles de consacrer beaucoup de temps et d'efforts à la gestion du changement et à la communication, y compris à la communication par les cadres supérieurs d'un récit de changement convaincant.

Figure 11

La communication du changement, l'habilitation des gens et le perfectionnement des compétences à tous les niveaux sont importants pour la réalisation

« Parmi les pratiques suivantes, lesquelles ont été les **plus importantes** pour la réalisation réussie de votre stratégie de réinvention? »

Pourcentage de répondants



Source : Sondage d'Accenture sur la Réinvention totale de l'entreprise mené auprès de dirigeants d'entreprise en novembre 2022. Taille de l'échantillon : total, 1 516; réinventeurs totaux des entreprises, 119; transformateurs, 1 303; optimisateurs, 94.

Roche se réinvente pour devenir plus agile et numérique. Cet effort était en partie basé sur une initiative de leadership mondiale conçue pour aider les cadres supérieurs à développer les mentalités nécessaires pour se réinventer sur les plans personnel et organisationnel.

Le modèle de leadership est passé d'une approche conçue pour commander et contrôler à une approche fondée sur l'habilitation pour encourager la collaboration et la création²².

Développer le quotient technologique (QT) à l'échelle de l'entreprise

Des cadres supérieurs au personnel de première ligne, les employés de tous les niveaux devront développer un QT afin de favoriser une réinvention réussie. Le QT est la façon dont nous bâtissons et démontrons notre compréhension des technologies transformatrices et de la façon dont elles permettent de réaliser les promesses de la technologie et de l'ingéniosité humaine. À Accenture, nous investissons dans la formation continue à l'échelle de l'entreprise, et chaque employé, y compris les membres de la haute direction, reçoit une note de QT individuelle. La série de formations de QT d'Accenture est une façon simple et efficace de s'assurer que chaque membre de l'équipe en apprend davantage sur la technologie, la façon dont elle est appliquée, la raison pour laquelle elle est importante et la façon dont elle fonctionne avec d'autres technologies. Tous les employés d'Accenture suivent les cours de QT, peu importe leur domaine d'expertise.



5. La réinvention est sans limites et brise les cloisonnements organisationnels

Pour atteindre la pleine portée de la Réinvention totale de l'entreprise, les organisations doivent connecter les gens, les processus et les données à travers toute l'entreprise et au-delà, en créant une organisation sans limites.

Les organisations deviennent de plus en plus interconnectées. Parmi les cadres supérieurs, 99 % s'attendent à ce que cet accent sur l'interconnectivité au sein de leur organisation augmente au cours des deux prochaines années.

La création de capacités aux frontières de la performance exige une approche à l'échelle de l'entreprise qui recoupe les unités

opérationnelles et les fonctions, plutôt qu'une approche centrée sur une seule fonction ou une seule activité.

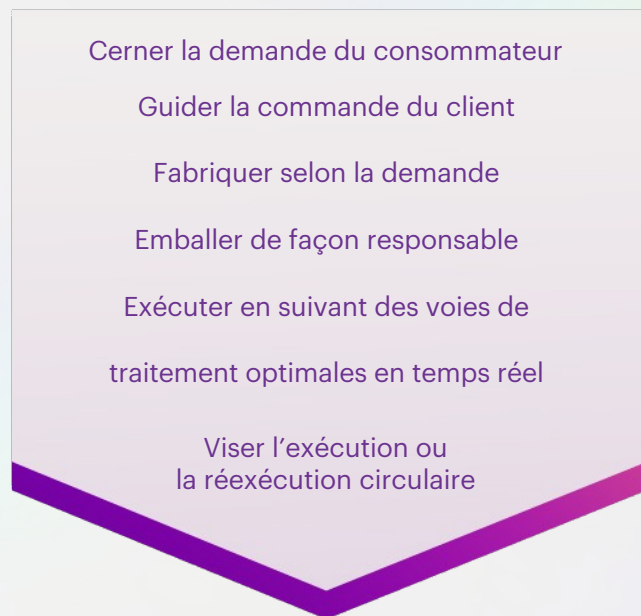
Considérez les capacités de planification commerciale de la chaîne de valeur et de fabrication et d'exécution intelligentes qui sont essentielles pour les détaillants et les entreprises du secteur des biens de consommation. Le renforcement de ces capacités nécessite une approche de bout en bout qui a une incidence sur pratiquement toute l'organisation d'une façon ou d'une autre (voir la figure 12).



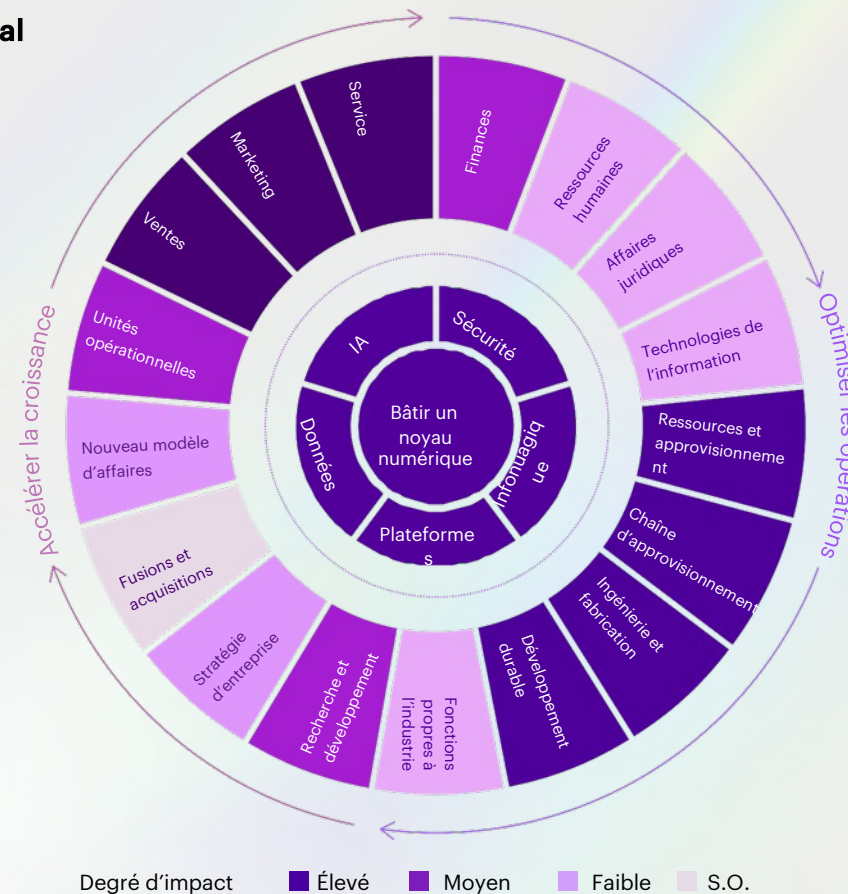
Figure 12

Le développement de capacités complètes de planification commerciale de la chaîne de valeur et de fabrication et d'exécution intelligentes aux frontières de la performance nécessite une approche de bout en bout

Interventions dans toute la chaîne de valeur



Degré d'impact commercial



Source : Analyse Accenture.



Les réinventeurs renforcent les connexions à l'échelle de leur organisation

Les changements apportés au modèle opérationnel s'accompagnent également de changements importants dans la façon dont les gens travaillent. L'adoption de principes agiles à l'échelle de l'entreprise (et non uniquement dans les TI) habilite les employés et favorise des façons interfonctionnelles de travailler. Le passage à des équipes multidisciplinaires habilitées permet aux gens d'assumer des rôles plus complexes qui combinent des tâches autrefois accomplies par deux personnes ou plus dans des rôles traditionnels. On le remarque dans les tendances de recrutement, notre analyse montrant que le nombre moyen de compétences exigées dans les offres d'emploi publiées entre 2020 et 2022 a augmenté de 18 %²³.

Le modèle opérationnel intégré et les nouvelles façons de travailler s'appuient sur une plateforme intégrée de technologies et de données à l'échelle de l'entreprise qui démocratise les données dans toute l'entreprise. Le flux de données permet des connexions entre les équipes de l'ensemble de l'organisation en réseau, favorisant le partage d'idées et de points de vue.

L'écosystème automobile européen, par exemple, travaille à la création d'une solution d'échange de données sûre et normalisée, le réseau automobile Catena-X, qui est le premier écosystème de données ouvertes du secteur²⁴. En partageant des données et d'autres ressources, Catena-X vise à améliorer la transparence et l'efficacité, ainsi qu'à réduire les émissions de carbone dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement²⁵.

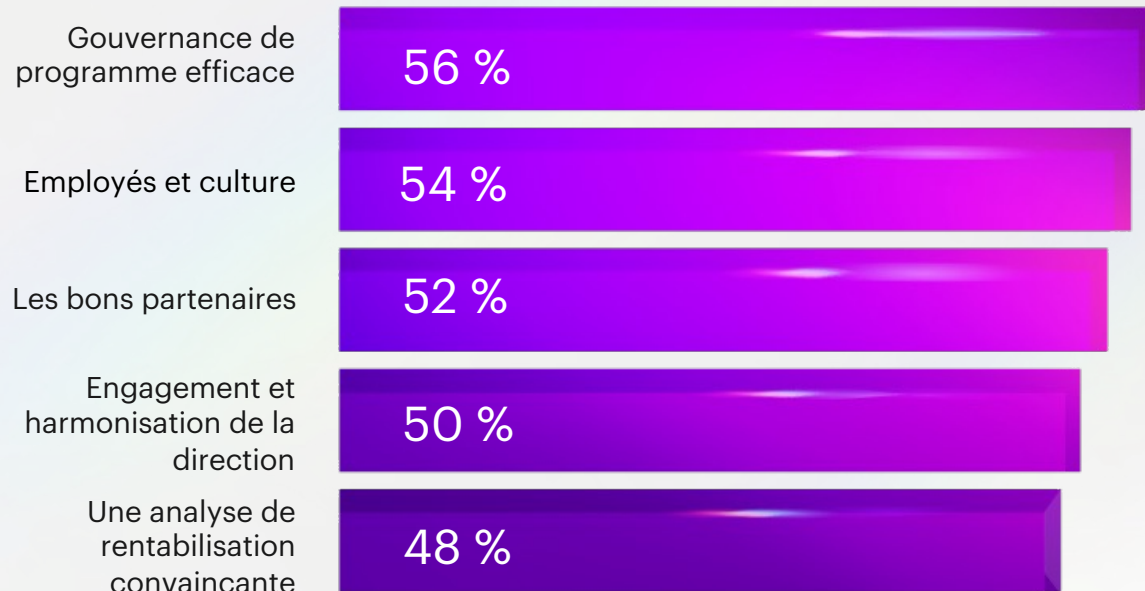
L'absence de limites ne signifie pas un manque de contrôles. Les entreprises qui adoptent la réinvention reconnaissent la nécessité d'avoir un bureau de transformation dédié. Le bureau effectue la coordination, en établissant le calendrier, en suivant les progrès et en élaborant un plan entièrement intégré avec des projections financières, des indicateurs et des objectifs de rendement opérationnel clairs pour chaque volet de travail, servant de source unique de vérité pour toute l'organisation (voir la figure 13).

Figure 13

La gouvernance efficace du programme est considérée comme le facteur le plus important pour la réalisation réussie

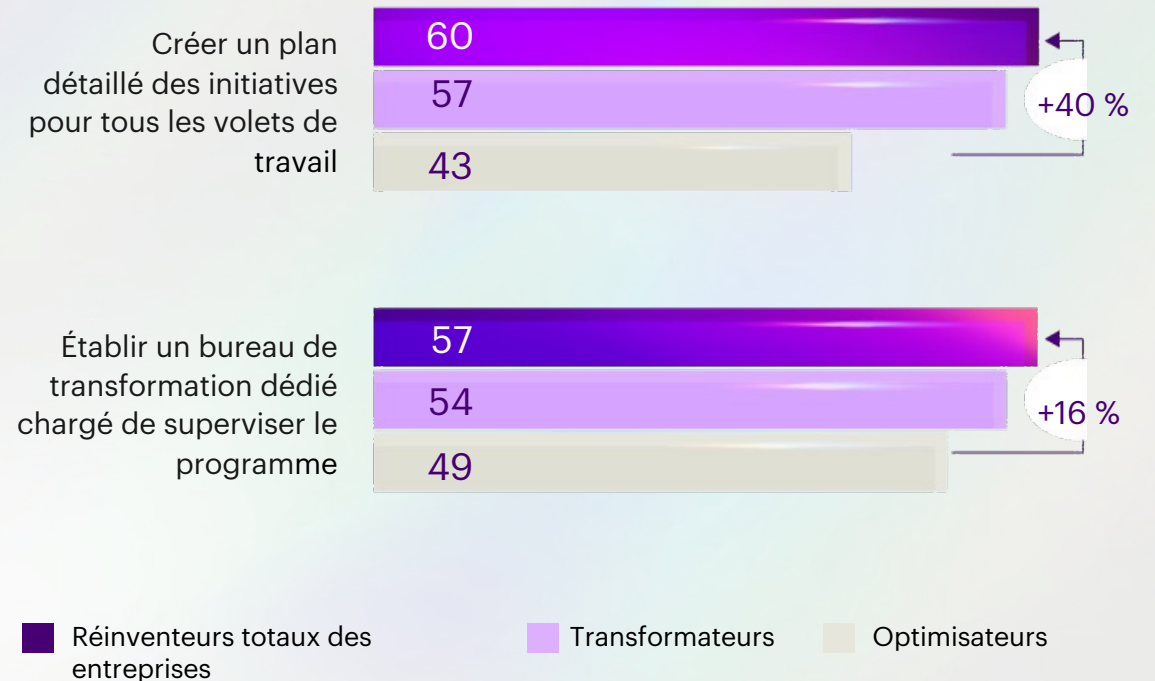
« Parmi les facteurs suivants, lesquels ont été les plus importants pour la réalisation de votre stratégie de réinvention? »

Pourcentage de réinventeurs totaux des entreprises, n = 119



« Parmi les pratiques suivantes, lesquelles ont été les plus importantes pour la réalisation réussie de votre stratégie de réinvention? »

Pourcentage de répondants



An abstract graphic on the left side of the slide. It features a grid pattern of small squares, some of which are filled with blue and green. Overlaid on this grid are several bright, colorful light streaks in shades of red, orange, yellow, and blue, creating a sense of motion and energy. The background of the slide is a light blue gradient.

6. La réinvention est continue

La transformation a généralement été séquentielle et limitée dans le temps. La réinvention, en revanche, est aussi dynamique que le paysage en évolution des technologies et du marché. Elle exige à la fois une rapidité d'exécution et une approche du changement continu qui recherche le progrès plutôt que la perfection. Plus tôt la valeur est libérée, plus vite elle peut être investie dans de nouvelles initiatives qui repoussent davantage la frontière de performance.

Il est donc essentiel pour les entreprises de se concentrer sur les initiatives qui ont le plus d'impact.

Ainsi, elles doivent être prêtes à redéfinir l'ordre de priorité des initiatives sur une base continue, à mettre fin aux initiatives sans valeur ajoutée au bon moment, ainsi qu'à renouveler régulièrement leur pipeline avec de nouvelles initiatives.

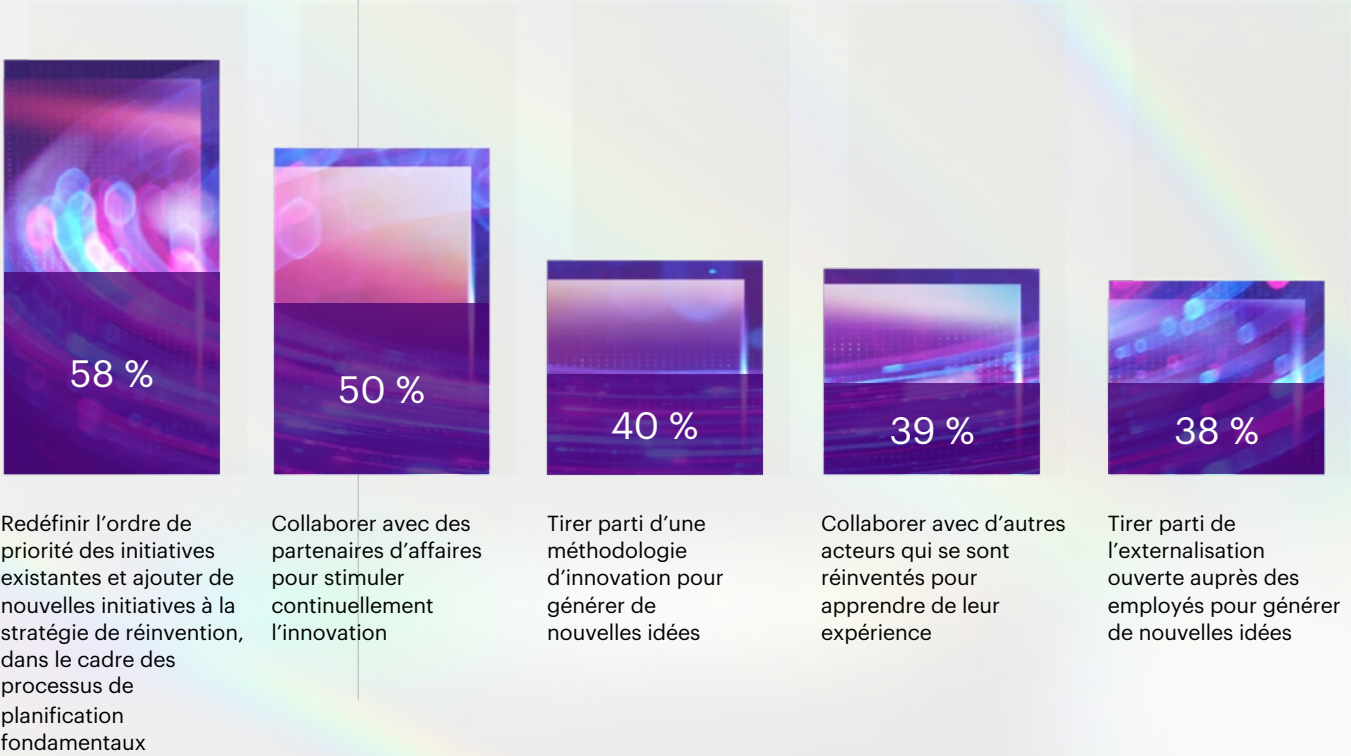
Parmi les réinventeurs, 58 % affirment que la redéfinition de l'ordre de priorité des initiatives existantes et l'ajout de nouvelles initiatives à la stratégie de réinvention au cours des processus de planification fondamentaux favorisent une philosophie de réinvention continue (voir la figure 14).

UBS, par exemple, a instauré une « redéfinition dynamique de l'ordre de priorité des investissements » pour optimiser les résultats au moyen d'examen trimestriels du budget, ce qui aide à assurer que les livrables numériques de la banque correspondent aux besoins des clients²⁶.

Figure 14
La réinvention continue est appuyée par des processus de planification fondamentaux

« Parmi les pratiques suivantes, lesquelles avez-vous adoptées pour appuyer votre philosophie de réinvention continue ? »

Pourcentage de réinventeurs totaux des entreprises, n = 119



Source : Sondage d'Accenture sur la Réinvention totale de l'entreprise mené auprès de dirigeants d'entreprise en novembre 2022.

Les réinventeurs tirent parti de la puissance de leurs partenaires de l'écosystème

Les partenaires apportent des ressources (des atouts, des idées, des compétences) qui peuvent favoriser le progrès à grande échelle, en appui à la transformation accélérée.

Les partenaires peuvent également appuyer les investissements requis pour réaliser la réinvention grâce à des ententes de partage des gains. Enfin, les partenaires peuvent aider à créer une capacité pour atteindre la réinvention continue. En effet, 69 % des entreprises qui cherchent à adopter une stratégie de réinvention totale affirment que le fait d'avoir un partenaire d'affaires qui aide à sélectionner et à développer des solutions et des plateformes est important pour la réalisation réussie de leur stratégie (voir la figure 15).

Verizon, par exemple, a systématiquement bâti un écosystème pour appuyer le développement de l'économie de la 5G, en formant de solides partenariats dans toute sa chaîne de valeur. Les fabricants d'appareils aident à assurer que le réseau de Verizon peut prendre en charge tous les appareils.

Les fournisseurs de services infonuagiques et les intégrateurs de systèmes se sont associés pour développer l'écosystème d'informatique mobile en périphérie de réseau (IMPR) de Verizon. Les clients testent de nouveaux cas d'utilisation.

Les partenaires aident aussi Verizon. Verizon et Meta collaborent pour tirer parti de capacités complémentaires afin de jeter les bases du métavers, en se concentrant sur l'infrastructure d'IMPR pour des expériences de réalité étendue²⁷.

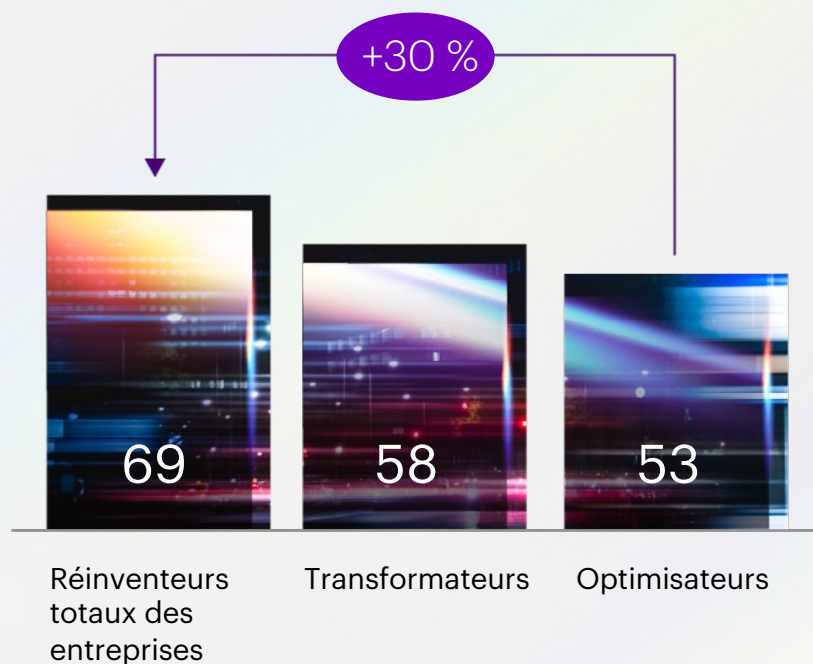


Figure 15

Les partenaires d'affaires sont au cœur de la réalisation des stratégies de réinvention

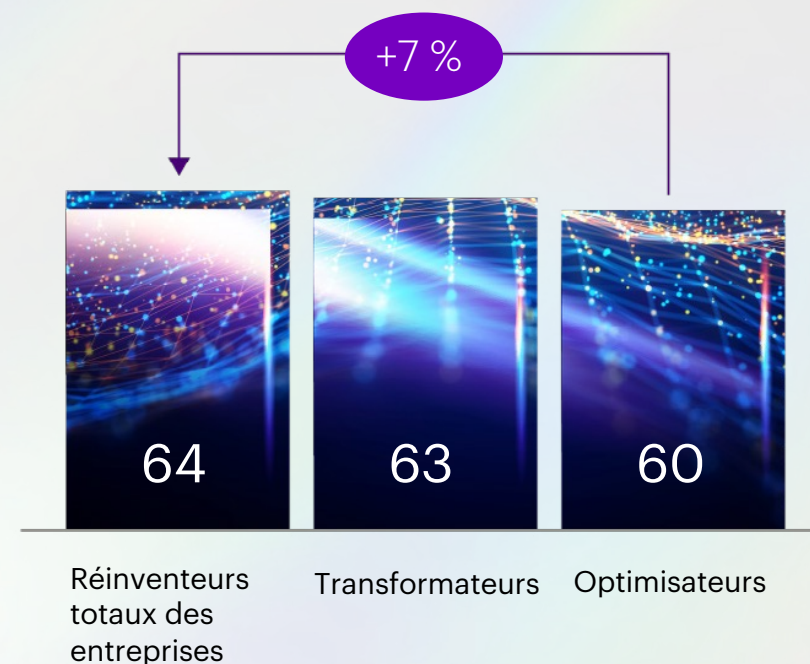
« Parmi les pratiques suivantes, lesquelles ont été les plus importantes pour la réalisation réussie de votre stratégie de réinvention? »

Sélectionner un partenaire d'affaires au cœur de la stratégie et travailler avec lui pour sélectionner et développer des solutions et des plateformes



Pourcentage de répondants

Avoir un partenaire de services infonuagiques au cœur de la stratégie et réunir des équipes et d'autres fournisseurs externes autour de ce partenaire unique



Source : Sondage d'Accenture sur la Réinvention totale de l'entreprise mené auprès de dirigeants d'entreprise en novembre 2022.
Taille de l'échantillon : total, 1 516; réinventeurs totaux des entreprises, 119; transformateurs, 1 303; optimiseurs, 94.



Résultats de la Réinvention totale de l'entreprise.



Adopter la Réinvention totale de l'entreprise libère la valeur à un rythme accéléré

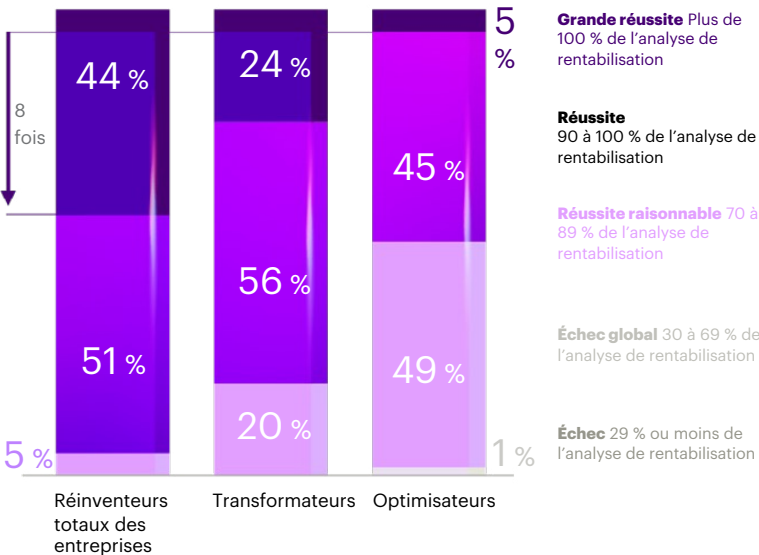
Les entreprises qui mettent en œuvre la Réinvention totale de l'entreprise sont près de deux fois plus susceptibles d'avoir réussi ou de s'attendre à réussir à concrétiser leur analyse de rentabilisation par rapport aux transformateurs, et huit fois plus susceptibles par rapport aux optimisateurs (voir la figure 16a).

Dans notre sondage, les réinventeurs rapportent générer une croissance des revenus différentiels supérieure de 10 %, une réduction des coûts supérieure de 13 % et une amélioration du bilan supérieure de 17 % par rapport aux transformateurs. Ces chiffres sont considérablement plus élevés en faisant la comparaison avec les optimisateurs, à 22 %, 21 % et 20 % respectivement (voir la figure 16b). Notre analyse révèle que les réinventeurs sont deux fois plus susceptibles de présenter un meilleur rendement à l'égard de ces mesures par rapport à la moyenne de l'industrie²⁸.

Figure 16a

« Comment évalueriez-vous la réussite réelle ou attendue de la réalisation de votre programme de transformation ? »

Pourcentage de répondants

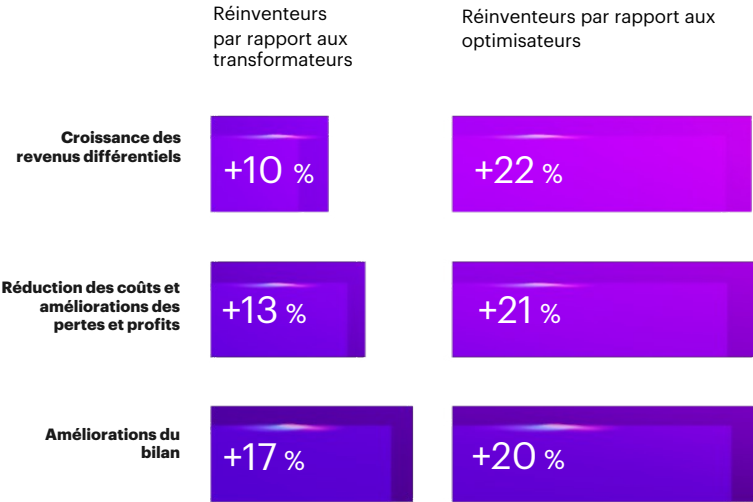


Source : Sondage d'Accenture sur la Réinvention totale de l'entreprise mené auprès de dirigeants d'entreprise en novembre 2022. Taille de l'échantillon : total, 1 516; réinventeurs totaux des entreprises, 119; transformateurs, 1 303; optimisateurs, 94.

Figure 16b

« Quelle valeur financière prévoyez-vous tirer de votre stratégie de réinvention par rapport aux mesures suivantes ? »

Résultats pour les réinventeurs par rapport aux transformateurs et aux optimisateurs





Une approche « dynamique » fait toute la différence. L'adoption d'une philosophie de réinvention continue, dans laquelle les entreprises redéfinissent constamment ce qui est possible, est 4,5 fois plus importante que toutes les autres caractéristiques de la Réinvention totale de l'entreprise pour augmenter la probabilité d'un meilleur rendement financier (voir « À propos de l'étude » pour plus de détails).

En outre, les réinventeurs rapportent générer 1,3 fois plus de valeur financière au cours des six premiers mois par rapport aux transformateurs, ce qui reflète la vitesse à laquelle ces entreprises obtiennent une valeur accrue. Ils génèrent aussi 1,6 fois plus de valeur financière par rapport aux optimisateurs (voir la figure 16c). En effet, 66 % des réinventeurs affirment que leur stratégie de réinvention se produit beaucoup plus rapidement que les transformations antérieures.

En comparaison, seuls 27 % des transformateurs et 10 % des optimisateurs disent la même chose (voir la figure 16d). Les entreprises se réinventent rapidement grâce à la transformation accélérée, où les méthodes de travail agiles, les solutions normalisées et les capacités des partenaires de l'écosystème sont utilisées pour accélérer les progrès.

Figure 16a

« Quelle proportion de la valeur financière avez-vous atteinte ou prévoyez-vous atteindre dans les délais suivants? »

Pourcentage de la valeur financière

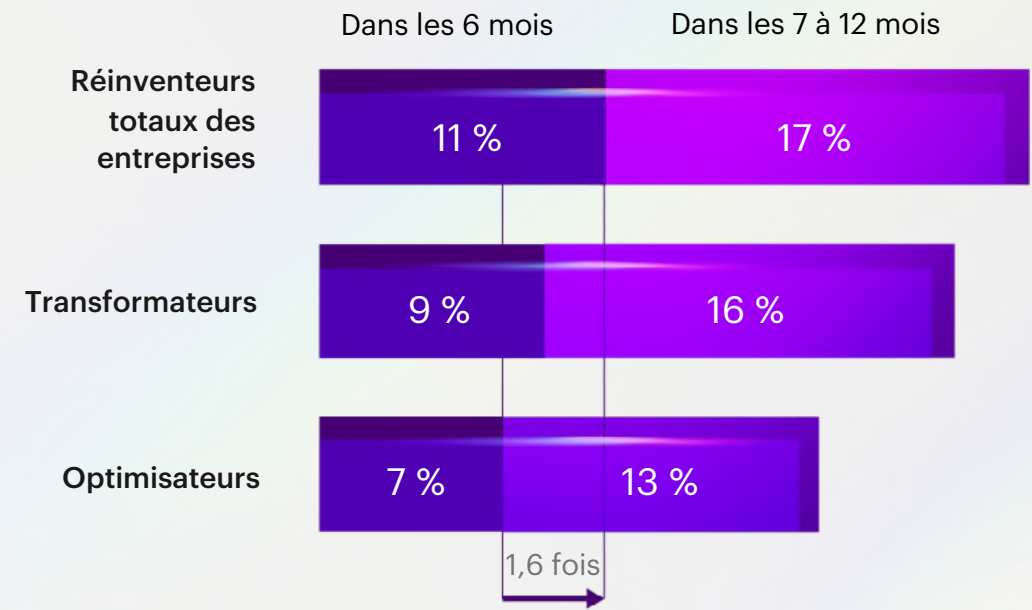
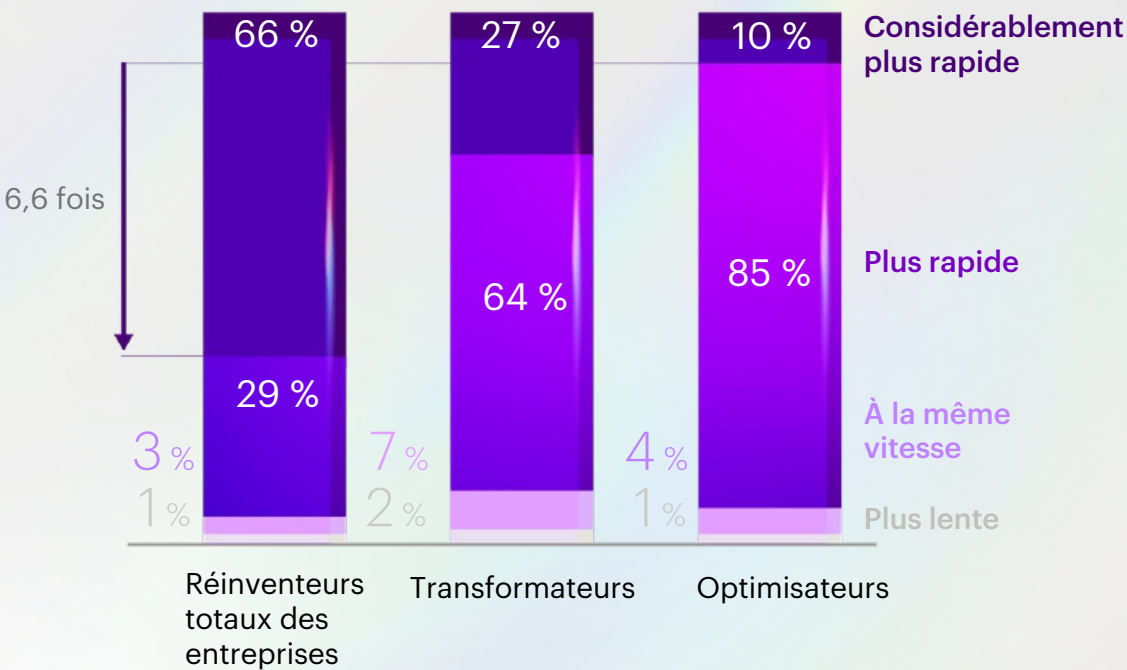


Figure 16b

« Comment évalueriez-vous la vitesse réelle ou attendue de la réalisation de votre stratégie de réinvention par rapport aux transformations antérieures? »

Pourcentage de répondants



Source : Sondage d'Accenture sur la Réinvention totale de l'entreprise mené auprès de dirigeants d'entreprise en novembre 2022.
Taille de l'échantillon : total, 1 516; réinventeurs totaux des entreprises, 119; transformateurs, 1 303; optimisateurs, 94.

La valeur générée par les réinventeurs est toutefois bien plus que financière. Les réinventeurs visent et obtiennent plus activement des résultats non financiers, en générant ce que nous appelons la « 360 value ». Générer la 360 value signifie regarder au-delà des données financières à court terme pour comprendre ce qui crée de la valeur durable à long terme dans un monde où les gens sont plus que jamais habilités à choisir les entreprises avec lesquelles ils interagissent.

Parmi les entreprises qui mettent en œuvre la Réinvention totale de l'entreprise, 76 % disent qu'il est très important d'établir des cibles non financières, par rapport à 32 % des transformateurs et à seulement 10 % des optimisateurs. Les réinventeurs obtiennent des résultats supérieurs en réfléchissant plus attentivement à la façon dont leur réinvention leur permettra d'interagir avec les clients et les employés, d'obtenir des résultats plus durables et d'améliorer leur approche à l'égard de l'innovation.

Au-delà du sondage, notre analyse a révélé que comparativement à leurs pairs de l'industrie, les réinventeurs sont 32 % plus performants en matière de développement durable et 31 % plus performants en matière d'expérience pour les clients (selon les cotes de gestion de la relation client), les fournisseurs (selon les taux de roulement) et les employés (selon les recommandations à d'autres personnes). Les réinventeurs obtiennent également une note supérieure de 11 % en matière d'innovation, de 11 % en matière d'améliorations nettes pour les talents et de 7 % en matière d'inclusion et de diversité (voir la figure 17 et « À propos de l'étude » pour plus de détails sur la façon dont nous quantifions ces domaines de performance).



Figure 17

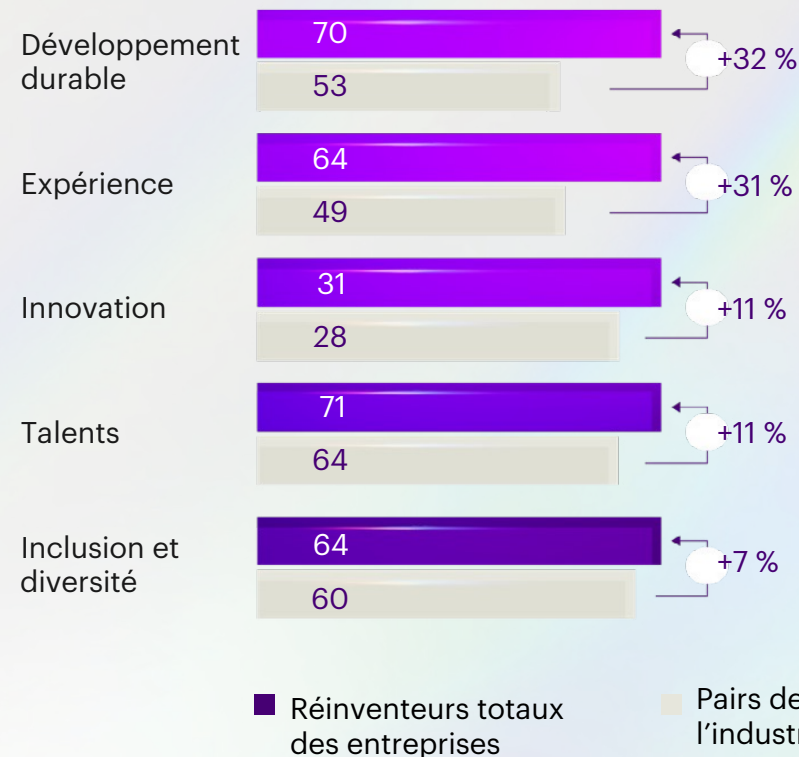
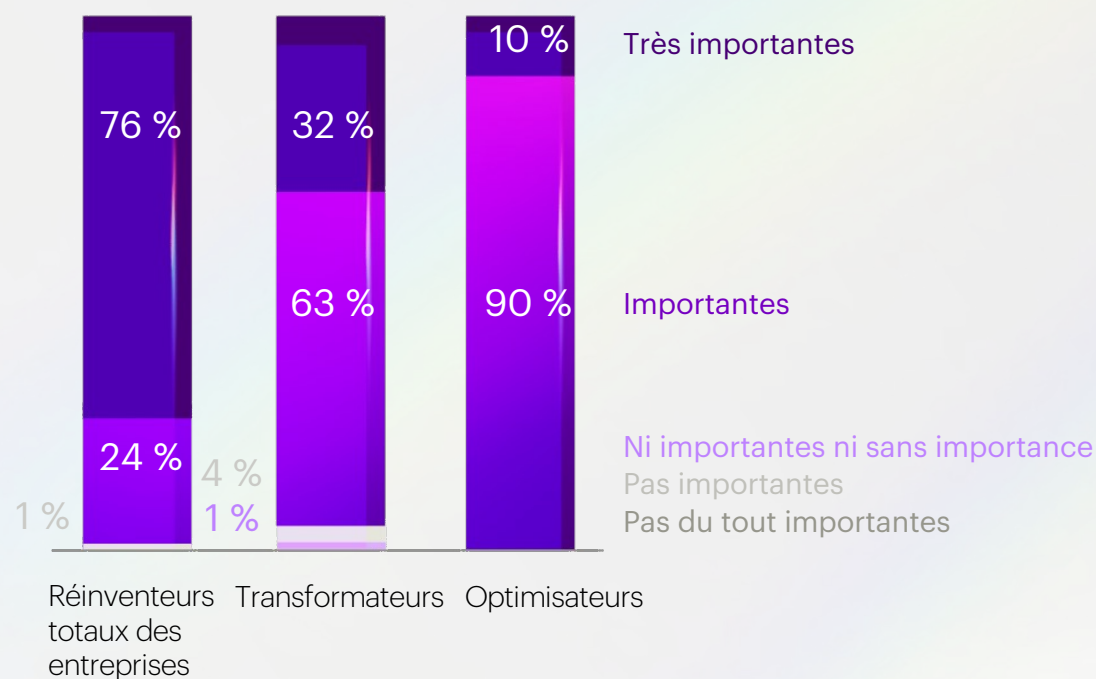
La Réinvention totale de l'entreprise améliore la performance à l'égard de plusieurs indicateurs de la valeur non financière

« Lorsque vous établissez des cibles pour une transformation, dans quelle mesure les cibles non financières sont-elles importantes? »

Pourcentage de répondants

Cotes indexées des mesures non financières de la performance

0 à 100



Source : Sondage d'Accenture sur la Réinvention totale de l'entreprise mené auprès de dirigeants d'entreprise en novembre 2022. L'analyse non financière est basée sur des entreprises identifiées comme des réinventeurs totaux des entreprises par des experts de l'industrie. Le « développement durable » est basé sur les données ESG de Capital IQ. L'« expérience » est basée sur les mesures de gestion de la relation client et de roulement des fournisseurs de S&P Global et de la base de données sur la chaîne d'approvisionnement FactSet. Les « talents » sont basés sur les indicateurs d'améliorations nettes de Glassdoor, d'Arabesque et de S&P Global. L'innovation est basée sur l'efficacité des dépenses tangibles et intangibles.

Tracer la voie pour devenir un réinventeur

Nous croyons que toutes les entreprises devront adopter la Réinvention totale de l'entreprise comme stratégie au cours des prochaines années.

Voici quatre catégories de questions pour aider à tracer la voie à suivre.

Ambition et stratégie

- Où en êtes-vous aujourd'hui : êtes-vous un réinventeur, un transformateur ou un optimisateur ?
- Avez-vous défini la frontière de performance de votre entreprise ? Comment se situe-t-elle par rapport aux meilleurs dans votre industrie et aux meilleurs dans d'autres industries pertinentes ? Suivez-vous les meneurs ou établissez-vous un nouveau point de référence ?
- Vos cadres supérieurs sont-ils tous tenus responsables, comme mesure principale, de la réussite de vos programmes de transformation actuels, ou le responsable de l'activité ou de la fonction est-il principalement responsable ?

Talents

- Les dirigeants ont-ils suffisamment de connaissances technologiques pour comprendre l'art du possible et ce qu'il peut faire pour stimuler la réinvention ?
- Avez-vous déjà des capacités de gestion du changement pour soutenir votre parcours de transformation continue, ou les mettez-vous en place pour chaque projet de transformation ?
- Utilisez-vous des données pour mesurer votre transformation, et employez-vous la même méthode de mesure pour tous les programmes ?

Noyau numérique

- Comment évalueriez-vous votre noyau numérique ? Quel est son niveau de maturité et quelles sont ses lacunes connues ?
- Les décisions d'investissements technologiques tiennent-elles officiellement compte de la capacité d'utiliser ces investissements pour atteindre des objectifs de développement durable et de 360 value, ainsi que des répercussions négatives ?

Initiatives de transformation en cours

- Les dirigeants de vos initiatives de transformation actuelles sont-ils en mesure d'articuler les changements qui se produiront dans l'ensemble de l'entreprise ? Utilisent-ils des indicateurs qui adoptent une vision interfonctionnelle ?
- Vos dirigeants peuvent-ils articuler la stratégie de partenariat pour chaque programme de transformation ? Peuvent-ils expliquer comment cette stratégie leur permet d'obtenir des résultats plus rapidement et d'accroître la certitude des résultats, ainsi que la façon dont le partenaire s'inscrit dans votre stratégie de gestion des talents ?

A propos de l'étude



Nous avons utilisé une approche à méthodes multiples

Sondage sur la Réinvention totale de l'entreprise mené auprès de dirigeants d'entreprise.

Accenture Recherches a réalisé un sondage auprès de 1 516 cadres supérieurs en novembre 2022. Les répondants ont été interrogés sur l'approche de leur organisation à l'égard de la transformation opérationnelle et de la stratégie de réinvention, ainsi que sur leurs programmes et leurs facteurs de réussite particuliers. Nous avons mené le sondage dans 10 pays : l'Australie, le Canada, la Chine, la France, l'Allemagne, l'Inde, l'Italie, le Japon, le Royaume-Uni et les États-Unis. Les répondants représentaient 19 industries : l'aérospatiale et la défense; le transport aérien, le voyage et le transport; l'automobile; les services bancaires (détail); les marchés financiers; les produits chimiques; les communications, les médias et le divertissement; les biens de consommation et les services; l'énergie; les soins de santé; la haute technologie; les biens et l'équipement industriels; l'assurance; les ressources naturelles; les produits pharmaceutiques, la biotechnologie et les sciences de la vie; la fonction publique; la vente au détail; les logiciels et les plateformes; et les services publics.

À partir des réponses au sondage, nous avons identifié trois groupes d'entreprises :

- les réinventeurs totaux des entreprises (8 % de l'échantillon)
- les transformateurs (86 % de l'échantillon)
- les optimisateurs (6 % de l'échantillon)

Nous avons comparé la réussite des programmes de transformation entre ces trois groupes, tant sur le plan de la 360 value que des facteurs habilitants.

Nous avons également effectué une régression logistique pour comprendre comment chaque principe de la Réinvention totale de l'entreprise est lié à la probabilité qu'une entreprise surpasse ses pairs du secteur en ce qui concerne la valeur financière générée par la transformation. La valeur financière de la transformation est basée sur la croissance des revenus différentiels, la réduction des coûts et les améliorations du bilan. La régression tient compte des facteurs propres à l'entreprise, comme la taille de l'entreprise et l'emplacement de son siège social.

Analyse de la performance de 360 value des réinventeurs totaux des entreprises

Nous avons comparé la performance non financière des entreprises que nous avons identifiées comme des réinventeurs totaux des entreprises, selon des avis d'experts, par rapport à leurs pairs du secteur. Nous avons utilisé des éléments de performance non financière tirés du cadre de 360 value d'Accenture pour l'analyse, soit le développement durable, l'expérience, l'innovation, les talents, ainsi que l'inclusion et la diversité.

Chaque sous-composante est basée sur un ensemble de cotes indexées. Le développement durable couvre des cotes environnementales, sociales et de gouvernance. L'expérience comprend des cotes qui reflètent l'expérience des clients, des partenaires de l'écosystème (roulement des fournisseurs, perte de vendeurs, etc.) et des employés (p. ex., recommandations à des amis). L'innovation est basée sur l'efficacité des dépenses tangibles et intangibles. Les talents sont basés sur les améliorations nettes pour les employés, c'est-à-dire la performance d'une entreprise dans les domaines de la rémunération et des avantages sociaux, de la conciliation travail-vie personnelle, de la qualité des emplois, de la santé et de la sécurité au travail, de la culture et des valeurs, ainsi que du développement du capital humain. L'inclusion et la diversité sont basées sur la diversité du personnel et sur l'accessibilité des produits.

Indice de perturbation mondiale

Nous avons créé une mesure globale de la perturbation pour évaluer le niveau de volatilité et de changement dans l'environnement commercial externe. L'indice est basé sur la moyenne de six sous-composantes qui couvrent les sphères de l'économie, de la société, de la géopolitique, de l'environnement, de la consommation et de la technologie. Chacune des sous-composantes est basée sur un ensemble de cotes indexées pour une gamme d'indicateurs.

La composante économique est basée sur des cotes de risque économique, l'indice de volatilité VIX, la volatilité du produit intérieur brut (PIB) et la volatilité de l'inflation. La géopolitique est basée sur le risque d'instabilité géopolitique. La composante sociale reflète l'agitation sociale et la non-participation au marché du travail.

La composante environnementale reflète la fréquence des catastrophes climatiques et les risques liés au climat. La composante de la consommation reflète le pessimisme à l'échelle mondiale, en fonction de l'inverse de l'indice de confiance des consommateurs de l'OCDE. Enfin, la composante technologique est basée sur un indice composé de 24 indicateurs, qui utilisent la présence de facteurs de perturbation et la performance d'entreprises établies comme des indicateurs du niveau d'innovation perturbatrice dans les industries.

Potentiel de la technologie de réinventer le travail

Nous avons évalué le potentiel de la technologie d'améliorer la façon dont nous percevons, comprenons, agissons et apprenons à l'égard de l'information et des données. Nous avons suivi les étapes ci-dessous :

Étape 1 :

Nous avons classifié 2 100 exemples de tâches de l'O*Net et du Bureau of Labor Statistics des États-Unis. Ces exemples comprenaient 330 tâches distinctes qui constituent 851 professions. La classification consistait à extraire les « verbes d'action » des descriptions de tâches et à les classer en quatre sous-composantes : percevoir, comprendre, agir et apprendre.

Cela a permis de créer un ensemble d'entraînement. Nous avons ensuite utilisé cette classification manuelle pour entraîner un modèle d'apprentissage automatique, ce qui a amélioré l'exactitude de la classification. Le modèle d'apprentissage automatique a donné une cote de 0 à 1 indiquant la probabilité qu'une tâche donnée tombe dans l'un de ces quatre groupes.

Étape 2 :

Nous avons analysé la répartition actuelle des activités de travail au sein des professions individuelles, afin de comprendre le temps alloué aux différentes tâches. Sur la base d'avis d'experts, nous avons estimé le potentiel d'innovation technologique pour réinventer une tâche donnée, soit en l'automatisant, soit en l'augmentant. En utilisant ces deux éléments, nous avons calculé la part de temps qui serait réinventée par la technologie, dans toutes les professions.

Étape 3 :

Les résultats de l'étape 2 ont été combinés aux dernières données sur l'emploi aux États-Unis par profession, afin d'obtenir une estimation de la part des heures travaillées en 2021 qui pourrait potentiellement être réinventée par la technologie. Les résultats ont également été agrégés par famille d'emplois et par industrie.

Analyse des communications aux investisseurs basée sur la science des données

Nous avons utilisé une méthode de traitement du langage naturel utilisant un transformateur pour analyser les communications aux investisseurs des 2 000 plus grandes entreprises mondiales entre 2018 et le troisième trimestre de 2022. Nous l'avons fait pour cerner des tendances dans les mentions de mots clés liés à la transformation et à la réinvention des entreprises. Nous avons également effectué une modélisation des sujets sur des extraits des communications aux investisseurs portant sur la stratégie, afin de cerner la coexistence de sujets « stratégiques » avec d'autres sujets liés à la technologie.

Demande de compétences, selon les offres d'emploi

Nous avons analysé les compétences que les réinventeurs demandent davantage que les autres entreprises du secteur. Cette analyse était fondée sur la base de données d'offres d'emploi américaines Lightcast. La liste des réinventeurs est une combinaison d'entreprises identifiées par des experts de l'industrie et d'organisations répondant à tous les critères de la Réinvention totale de l'entreprise dans le sondage. Les offres d'emploi ont été extraites à partir de 2021.

Nous avons ensuite calculé la part de chaque compétence demandée, comparativement au nombre total de compétences demandées dans toutes les offres d'emploi. Ensuite, nous avons calculé la différence des parts des compétences entre chaque réinventeur et ses pairs du secteur. Cela nous a permis de comprendre quels types de compétences sont plus importantes pour les réinventeurs (parce qu'ils sont plus susceptibles de les demander dans les offres d'emploi que les autres entreprises).

Références



1. Accenture, « Full Value. Full Stop. How to scale innovation and achieve full value with Future Systems », 2019, https://www.accenture.com/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF/2/Accenture-Future-Systems-Report-CH-DE.pdf
2. Accenture, « Make the Leap, Take the Lead. Tech strategies for innovation and growth », 2021, https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/custom/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/pdf-5/Accenture-Future-Systems-2021-Report-2.pdf
3. Accenture, Résultats financiers du quatrième trimestre de l'exercice 2021, transcription de la conférence téléphonique, 23 septembre 2021, <https://investor.accenture.com/-/media/Files/A/Accenture-IR-V3/quarterly-earnings/2021/q4fy21/q4fy21-conference-call-transcript.pdf>
4. Accenture, Résultats financiers du quatrième trimestre de l'exercice 2022, transcription de la conférence téléphonique, 22 septembre 2022, <https://investor.accenture.com/-/media/Files/A/Accenture-IR-V3/quarterly-earnings/2022/q4fy22/accenture-fourth-quarter-2022-financial-results-transcript-1.pdf>
5. Brightline Project Management Institute (PMI) et Accenture, « The Chief Transformation Officer: Why transformation leaders matter, what they (should) do, and what they need to success », 15 septembre 2022, <https://www.brightline.org/resources/the-chief-transformation-officer/>
6. Accenture, « The life centricity playbook, proven strategies for growth through relevance », 2022, <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/capabilities/song/marketing-transformation/document/Accenture-Life-Centricity-Playbook.pdf>
7. Analyse d'Accenture Recherches sur les changements dans la liste Fortune 100 entre 2000 et 2022.
8. Sequoia Capital, Founder All Hands, « Adapting to Endure », mai 2022, https://content.fortune.com/wp-content/uploads/2022/05/Adapting_to_Endure_May_2022.pdf
9. American Express, Rapport annuel 2008; Geoff Colvin, « Crisis chief: AmEx's Chenault », Fortune, 15 octobre 2009, https://money.cnn.com/2009/10/14/news/companies/american_express_chenault.fortune/index.htm. Le cours de l'action est basé sur le prix de février 2009 à février 2019.
10. Accenture, « Value untangled. Accelerating radical growth through interoperability », 2022, <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/capabilities/technology/software-engineering/document/Accenture-Report-ITL-IPS.pdf>
11. Accenture, Sondage sur la Réinvention totale de l'entreprise mené auprès de dirigeants d'entreprise, 2022.
12. Analyse d'Accenture Recherches sur les transcriptions d'annonces des résultats de S&P pour les 2 000 plus grandes entreprises pour lesquelles des données sont disponibles. Les mentions sont calculées en fonction de mots clés liés à la technologie sélectionnés par des experts en la matière.
13. Accenture, « Banking on data: How Siam Commercial Bank reimagined data to drive value », <https://www.accenture.com/us-en/case-studies/artificial-intelligence/siam-commercial-banking-data>
14. Siam Commercial Bank, présentation aux analystes pour le premier trimestre de 2022, avril 2022, <https://www.scb.co.th/content/dam/scb/investor-relations/documents/presentation/en/1q22-analyst-presentation.pdf>
15. SCB, Rapport annuel 2021, consulté à l'adresse <https://www.scb.co.th/en/investor-relations.html>
16. SCB10x, <https://www.scb10x.com/about>
17. bp, « bp sets ambition for net zero by 2050, fundamentally changing organization to deliver », 12 février 2020, <https://www.bp.com/en/global/corporate/news-and-insights/press-releases/bernard-looney-announces-new-ambition-for-bp.html>
18. bp, « Full year 2021 results – update on strategic progress », 8 février 2022, <https://www.bp.com/en/global/corporate/news-and-insights/reimagining-energy/4q-and-full-year-2021-results-highlights.html>
19. bp, « Our strategy », <https://www.bp.com/en/global/corporate/what-we-do/our-strategy.html>
20. bp, « The energy trilemma: digital upgrade », <https://www.bp.com/en/global/corporate/what-we-do/innovation-and-engineering.html>
21. Analyse d'Accenture Recherches basée sur des données de Capital IQ. Nous avons analysé le rendement total pour les actionnaires sur trois ans de sociétés mondiales cotées en bourse dont les revenus annuels étaient supérieurs à 1 milliard de dollars en 2019. Seules les entreprises ayant des données pour les 11 dernières années ont été analysées (3 763 au total). Les entreprises ayant une performance supérieure sont celles qui se situent dans le 75^e centile du rendement total pour les actionnaires sur trois ans, alors que les entreprises ayant une performance moyenne sont celles qui se situent dans le 50^e centile.
22. Roche, Rapport annuel 2021; Stuart Knight, « The key to diversity is authenticity », Roche, 11 octobre 2020, <https://www.roche.com/stories/key-to-diversity-is-authenticity>
23. Analyse d'Accenture Recherches fondée sur la base de données d'offres d'emploi de Lightcast. Les offres visaient des postes aux États-Unis et ont été publiées entre le troisième trimestre de 2020 et le deuxième trimestre de 2022. Nous utilisons le traitement du langage naturel pour cerner les rôles basés sur des projets, puis nous calculons la part des offres d'emploi basées sur des projets en tant que proportion du nombre total d'offres d'emploi.
24. Catena-X, <https://catena-x.net/en/>
25. Evans, S., IoT World Today, Hannover Messe 2022: bringing data sharing to the automotive industry, 2 juin 2022, <https://www.iotworldtoday.com/iiot/hannover-messe-2022-bringing-data-sharing-to-the-automotive-industry/>
26. UBS, Résultats financiers – Présentation des résultats du premier trimestre et du troisième trimestre de 2021, <https://www.ubs.com/global/en/investor-relations/events/presentations.html>
27. Verizon, Investor Day 2022, transcription révisée, <https://www.verizon.com/about/sites/default/files/2022-03/Investor-Day-2022-Transcript.pdf>
28. D'après l'analyse de régression logistique des caractéristiques de la Réinvention totale de l'entreprise.

À propos d'Accenture

Accenture est une entreprise mondiale de services professionnels de premier plan qui aide les plus importantes entreprises au monde, les gouvernements et d'autres organisations à bâtir leur noyau numérique, à optimiser leurs opérations, à accélérer la croissance des revenus et à améliorer les services aux citoyens, ce qui crée une valeur tangible à la vitesse et à l'échelle voulues. Nous sommes une entreprise axée sur les talents et l'innovation qui compte 738 000 employés servant la clientèle dans plus de 120 pays. La technologie est au cœur du changement aujourd'hui, et nous sommes l'un des chefs de file mondiaux pour ce qui est de contribuer à ce changement, avec de solides relations écosystémiques. Nous combinons notre force technologique à une expérience inégalée dans le secteur, à une expertise fonctionnelle et à une capacité de livraison mondiale. Notre position unique nous permet d'obtenir des résultats tangibles grâce à notre vaste gamme de services, de solutions et d'actifs dans les domaines de la stratégie et des services-conseils, de la technologie, des opérations et de l'Industrie du futur, de même qu'au sein d'Accenture Song. Ces capacités, combinées à notre culture de réussite commune et à notre engagement à créer une 360 value, nous permettent d'aider nos clients à réussir et à établir des relations de confiance durables. Nous mesurons notre succès par la 360 value que nous créons pour nos clients, nos employés, nos actionnaires, nos partenaires et nos collectivités.

Consultez notre site Web : www.accenture.com/ca-fr.

À propos d'Accenture Recherches

Accenture Recherches crée un leadership éclairé sur les enjeux commerciaux les plus urgents auxquels les organisations doivent faire face. En combinant des techniques de recherche novatrices, comme l'analyse dirigée par la science des données, et une compréhension approfondie de l'industrie et de la technologie, notre équipe de 300 chercheurs provenant de 20 pays publie chaque année des centaines de rapports, d'articles et de points de vue. Nos recherches stimulantes menées en collaboration avec des organisations de calibre mondial aident nos clients à adopter les changements, à créer de la valeur et à exploiter le pouvoir de la technologie et de l'ingéniosité humaine. Pour de plus amples renseignements, veuillez visiter le site www.accenture.com/research.

Avertissement : Avertissement : Les renseignements contenus dans le présent document reflètent l'information disponible au moment où ce document a été préparé (janvier 2023). Cependant, la situation mondiale évolue rapidement et le point de vue pourrait changer. Ce contenu est fourni à titre d'information générale seulement. Il ne tient pas compte des circonstances particulières du lecteur et il ne vise pas à remplacer la consultation de nos conseillers professionnels. Dans toute la mesure permise par la loi, Accenture décline toute responsabilité à l'égard de l'exactitude et de l'exhaustivité des renseignements contenus dans ce document et de toute action ou omission basée sur ces renseignements. Accenture ne fournit pas de conseils juridiques, réglementaires, de vérification ou fiscaux. Il incombe aux lecteurs d'obtenir ces conseils auprès de leur propre conseiller juridique ou d'autres professionnels autorisés.

Le présent document renvoie à des marques ou à des entreprises qui appartiennent à des tiers. Toutes les marques ou entreprises des tiers appartiennent à leurs propriétaires respectifs. En faisant référence à ces marques ou entreprises, nous ne cherchons aucunement à laisser croire ou sous-entendre que leurs propriétaires cautionnent ou commanditent ce document.

