



The life centricity playbook

Des stratégies de croissance fondées sur la pertinence

Les entreprises dans la tourmente...

Il est rare que les cadres dirigeants partagent tous le même avis. Pourtant, lorsque nous nous sommes entretenus avec eux lors de notre dernière étude, ils étaient unanimes sur un point : il n'a probablement jamais été aussi difficile de générer une véritable croissance.

Après des années de volatilité mondiale, des événements imprévus continuent de bouleverser le monde tel que nous le connaissons; et de plus en plus de chefs d'entreprise découvrent qu'ils ne sont pas suffisamment outillés pour réussir face à la tourmente et que les possibilités dont ils disposent sont limitées. Il devient plus difficile d'attirer et de motiver les talents, et les initiatives visant à générer de la croissance ne portent souvent pas leurs fruits.

Dans le même temps, les consommateurs opèrent des choix de plus en plus imprévisibles – voire paradoxaux. Confrontés à l'instabilité économique, sociale, environnementale et politique, ils ne cessent de réévaluer leurs valeurs et leur sens de l'engagement.

S'ils cherchent à trouver un équilibre entre leurs besoins et la pression permanente qu'exercent les événements externes, ils se montrent toujours aussi exigeants vis-à-vis des entreprises avec lesquelles ils interagissent, leur demandant d'en faire plus, de faire mieux et toujours plus vite.

C'est dans ce contexte difficile que nous avons mené deux séries d'enquêtes et interrogé 1 700 cadres dirigeants de grandes entreprises mondiales. Leurs résultats soulignent le principal problème d'aujourd'hui : dans l'enquête la plus récente, plus de 95% des cadres dirigeants d'entreprises B2C et B2B sont convaincus que l'évolution des clients est plus rapide que celle de l'entreprise. Quelques mois auparavant, ils n'étaient que 88% à le penser.

97%

des cadres dirigeants
estiment qu'au mieux,
l'adoption des
technologies leur permet
tout juste de rester dans la
course, mais pas de
gagner du terrain

Bon nombre d'entre eux se tournent vers les technologies dans l'espoir qu'une nouvelle approche digitale leur permette de redynamiser leurs opérations et de garder une longueur d'avance par rapport à la concurrence. Mais si la quasi totalité des cadres dirigeants (95% dans notre dernière enquête) accélèrent leur transformation, il n'en demeure pas moins qu'une énorme proportion d'entre eux (97%) estiment qu'au mieux, ces initiatives leur permettent tout juste de rester dans la course, mais qu'elles ne suffisent pas à générer de la croissance à elles seules.

Toutefois, notre étude nous permet d'entrevoir une importante lueur d'espoir : certaines entreprises commencent à tirer leur épingle du jeu. En effet, les entreprises interrogées qui affichent les plus forts taux de croissance élargissent leur angle stratégique : pour se transformer, elles emploient des méthodes qui les mettent sur la voie de la croissance et de la pertinence. Dépassant les simples mises à niveau digitales, elles exploitent les technologies de manière plus créative pour répondre aux besoins émergents des clients. Mais surtout, notre analyse révèle que ces entreprises qui accélèrent ne mettent pas en œuvre des stratégies centrées sur le produit, ni même sur le client : elles adoptent une approche centrée sur la vie.

La voie à suivre :

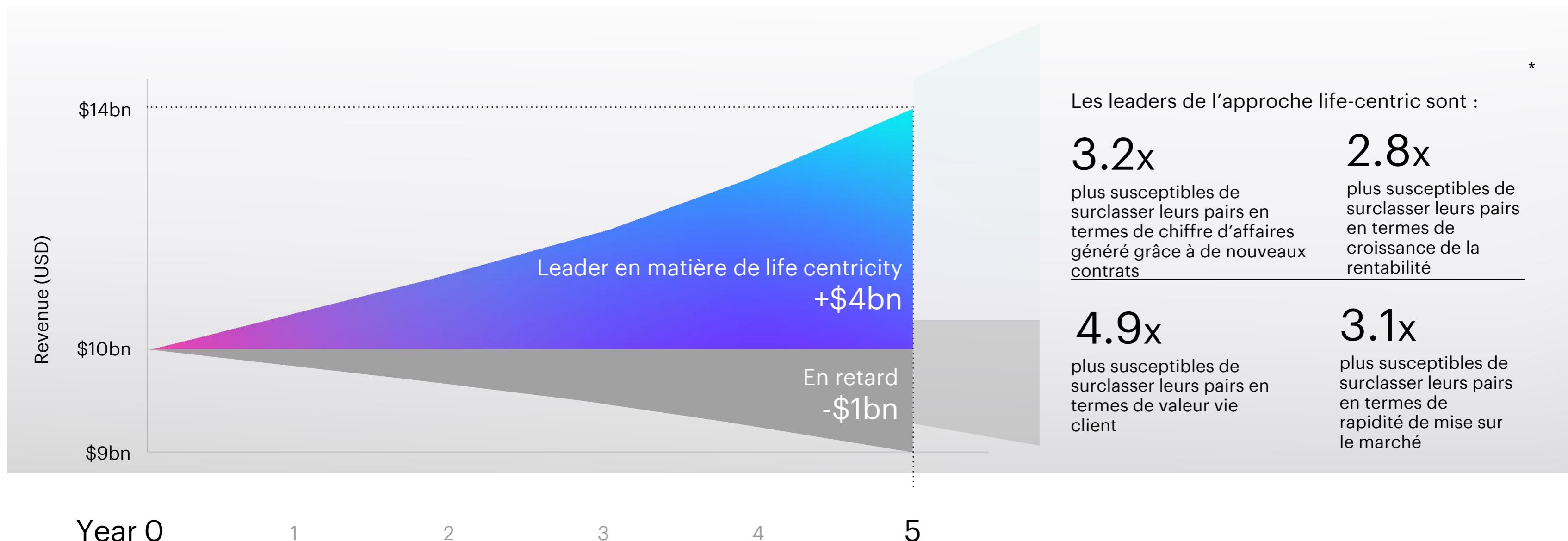
Une approche life-centric

Aujourd'hui, les entreprises doivent avoir une vision plus globale, qui tienne compte de la vie du client dans son intégralité. Cela leur permet de s'adapter à la constante évolution de ses besoins et de ses priorités. C'est ce que nous appelons l'approche life-centric.

Notre étude révèle que ce sont les entreprises les plus engagées dans une approche life-centric qui sont les mieux placées pour rester pertinentes et réussir.² Elles sont trois fois plus susceptibles de surclasser leurs pairs en termes de rapidité de mise sur le marché, et près de cinq fois plus de chance d'optimiser la fidélité des clients de façon plus pérenne.

Dans la course à la croissance, ces entreprises sont aussi mieux placées pour se propulser en tête de peloton. En effet, notre analyse de modélisation prévoit que les leaders de l'approche life-centric verront leur taux de croissance annuel bondir de neuf points de pourcentage par rapport à celui de leurs pairs. Quant aux entreprises qui tarderont le plus à adopter cette approche, leur taux de croissance risque de se contracter au fil des ans. Pour une entreprise générant un chiffre d'affaires de 10 milliards de dollars, cela peut correspondre à une hausse du chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 4 milliards de dollars sur cinq ans, ou au contraire à une contraction d'1 milliard de dollars sur la même période.

Selon notre modèle, des entreprises par ailleurs similaires (c'est-à-dire de taille comparable, et opérant dans le même secteur et le même pays) réaliseront des trajectoires de croissance extrêmement différentes en fonction de leur degré d'adoption de l'approche life-centric.



Préalablement à cette étude, nous avions défini un cadre pour l'approche centrée sur la vie : « See, Solve and Simplify » (Analyser, résoudre et simplifier).³ Notre dernière étude nous permet d'approfondir un peu plus ces trois axes et de voir comment ils s'articulent dans les stratégies que les leaders mettent en œuvre pour les activer.

Analyser nécessite une compréhension très fine de la vie des consommateurs et des facteurs qui les influencent, grâce à l'intelligence humaine et à l'intelligence artificielle.

Résoudre implique de s'éloigner des contraintes perçues du secteur (ensemble du marché adressable) pour répondre aux besoins de la vie moderne dans leur globalité (ensemble des besoins adressables). Pour y parvenir, les leaders de l'approche centrée sur la vie adoptent deux méthodes : une approche de « l'extérieur vers l'intérieur » (ou « outside-in »), qui consiste à découvrir de nouveaux besoins client et à saisir l'occasion d'y répondre, et une approche de « l'intérieur vers l'extérieur » (ou « inside-out »), qui consiste à rechercher de manière créative de nouvelles applications à des capacités, des technologies et des talents existants.

Simplifier implique également deux stratégies. La première consiste à intégrer des fonctions en contact avec les clients (marketing, ventes, service après-vente et produit, par exemple) dans un seul et même « continuum d'expériences » homogènes, synonyme d'interactions client simples et agréables. La seconde consiste à favoriser la fluidité des opérations internes, synonyme d'une organisation agile et dynamique, qui pourra à son tour venir soutenir ce continuum.

Notre analyse révèle que les entreprises qui adoptent une approche centrée sur la vie mettent en œuvre cinq stratégies. Chacune d'entre elles constitue une manière de concentrer les investissements pour capter une nouvelle croissance dans un contexte incertain, et toutes confèrent un avantage durable. Les entreprises peuvent déployer une seule de ces stratégies Life centric, mais nous pensons que leur association renforce leurs effets.

5 stratégies "life-centric" pour doper la croissance



Stratégie n°1
Appréhender le consommateur
comme un individu multi-facettes
grâce à la data



Stratégie n°2
Elargir le champ des possibles
pour une croissance durable



Stratégie n°3
Ré-enchanter un secteur en
redéfinissant ses codes



Stratégie n°4
Révolutionner et simplifier
l'expérience clients



Stratégie n°5
Casser les silos pour harmoniser
le fonctionnement interne des
opérations



Play #1

Appréhender
le consommateur
comme un individu multi-facettes grâce à la data





Cesser de :
voir les individus
comme des «
acheteurs » aux
personas statiques

Pour :
les voir comme des personnes
multidimensionnelles, grâce à des
données dynamiques et à la
surveillance des facteurs externes

L'association de l'intelligence humaine et de l'intelligence artificielle nous permet de comprendre – mieux que jamais auparavant – les individus et les facteurs externes qui les influencent. Aujourd'hui, se cantonner à voir les individus comme de simples acheteurs de produits, insensibles aux événements chaotiques qui les entourent, c'est passer à côté d'énormes possibilités de création de valeur.

Dans la vie, chacun joue plusieurs rôles à la fois : parent, citoyen, ami, étudiant, ou encore militant, pour n'en citer que quelques-uns. Armées des outils de business intelligence adaptés, les leaders sont en mesure d'identifier et de comprendre ces rôles, de même que les besoins et les désirs qui en résultent. À la clé : des occasions inédites d'offrir une valeur ajoutée, au cœur de la vie du client.

Potentiel de croissance* :

16%

plus susceptibles
d'enregistrer les plus fortes
hausses de rentabilité

19%

plus susceptibles
d'enregistrer les meilleurs
taux de rétention des
salariés



De plus, des facteurs externes – qu'ils concernent des changements d'ordre politique, technologique, culturel ou environnemental – ont des répercussions d'une ampleur inédite sur la vie. La business intelligence vient ici encore à la rescousse, permettant aux dirigeants d'entreprise de prédire de manière proactive les conséquences de ces changements, grâce à une surveillance constante des événements externes.

Avec des méthodes et des technologies telles que l'intelligence artificielle, l'analytique, l'ethnographie, la prévision des tendances, ou encore des études qualitatives et quantitatives approfondies, les décideurs peuvent développer des segments de clientèle plus dynamiques et plus significatifs, qui évoluent en même temps que leurs clients. Cette vision dynamique leur permet ainsi de repérer des possibilités proactives de croissance, qu'il s'agisse de B2B ou de B2C.

Soulignons que cette culture de parfaite compréhension s'étend souvent aux salariés et que les entreprises qui l'appliquent aussi à leurs équipes améliorent considérablement leur taux de rétention.





La stratégie en action : [Kimberly-Clark](#)

Exploiter les données pour personnaliser les relations

AVANT :

« Dans le monde d'aujourd'hui, les clients s'attendent à ce que l'entreprise soit digitale... Ils s'attendent à ce que nous exploitons les données pour leur proposer des solutions mieux ciblées, qui répondent à leurs besoins », déclare un membre de la direction de Kimberly-Clark. Mais dans l'univers des produits grand public, il n'est pas rare que les entreprises soient coupées de leurs clients, les opérations de retail faisant écran. Le fabricant de produits d'hygiène personnelle recherchait donc un nouveau moyen d'interagir directement avec ses clients.^{4,5}

APRÈS :

En quête d'une relation plus émotionnelle avec ses clients, Kimberly-Clark cherche à établir un véritable dialogue. Pour y parvenir, l'entreprise opte pour une solution qui met l'accent sur les first-party data, tout en collectant des données de marque provenant de différentes sources, obtenant ainsi une image cohérente des besoins de ses clients. Grâce à ces nouvelles relations digitales, Kimberly-Clark peut tisser des relations personnalisées avec ses clients – par exemple, proposer à de jeunes parents des outils d'information et des avantages fidélité sur ses couches Huggies via son application mobile, ou encore contacter des personnes ayant acheté des médicaments contre le rhume, afin de leur proposer des réductions sur leur marques Kleenex et d'autres produits potentiellement utiles.^{6,7}

AVANTAGE DURABLE :

Cette stratégie permet d'accéder à des informations « humaines ». Kimberly-Clark est plus à même d'identifier les besoins des utilisateurs sur l'ensemble de ses marques et services, ce qui lui ouvre des possibilités illimitées, lui permettant de jouer un rôle plus significatif dans la vie de ses clients, pour aujourd'hui et pour demain.



Play #2



**Elargir le champ
des
possibles
pour une
croissance
durable**



Cesser de :

prioriser la valeur financière pour répondre à des besoins existants



Pour :

prioriser la croissance durable en répondant à des besoins non satisfaits : créer de la valeur pour les clients, la société, l'environnement et les salariés

À l'heure où ils repensent leur sens de l'engagement, les individus s'attendent à ce que les entreprises s'alignent sur leurs valeurs et répondent aux problèmes importants qui apparaissent dans leur vie et dans le monde entier.⁸ Les entreprises qui n'ont qu'une vision limitée du rôle qu'elles doivent jouer dans la société et sur le marché manquent l'occasion de proposer des solutions répondant à des besoins non satisfaits – et se privent ainsi des bénéfices qui en résultent. Celles qui n'élargissent pas leur mission pour y intégrer des valeurs sociales, environnementales, économiques et autres, risquent d'y perdre en pertinence.

Dans ce nouveau monde, répondre aux besoins des consommateurs ne suffit plus : la façon de le faire est tout aussi importante. À mesure que les individus – que ce soit dans la sphère professionnelle ou personnelle – réalisent que les ressources de planète Terre ne sont pas infinies, les innovateurs qui sauront transformer la rareté en abondance grâce à la technologie et à l'ingéniosité gagneront la bataille de la croissance.

Potentiel de croissance* :

26% plus susceptibles d'enregistrer les meilleurs taux de croissance de la part de marché

24% plus susceptibles d'enregistrer les meilleurs niveaux de valeur vie client



La stratégie en action : [Johnson Controls](#)

une valeur durable Créer pour les clients

AVANT :

L'entreprise industrielle Johnson Controls, Inc. (JCI) proposait à l'origine des solutions de gestion des bâtiments, ainsi que des produits tels que des appareils électroniques, des batteries et des équipements de chauffage, ventilation et climatisation (CVC). Mais elle identifie un besoin croissant de solutions plus globales : « Nous avons pris conscience que les entreprises et leurs PDG investissaient dans des environnements de travail hautement productifs, et non dans des commandes pour refroidisseurs ou capteurs CVC », confie le directeur marketing monde de l'entreprise.⁹

APRÈS :

JCI fait un pas de géant. L'entreprise renonce à des sources de revenus fiables, comme son activité de batterie au plomb, qui, bien que rentables, présentaient un potentiel de croissance limité et peu d'intérêt à long terme.^{10,11} Grâce au monitoring intelligent des facteurs externes, l'entreprise constate que l'environnement suscite de plus en plus d'inquiétudes dans le monde entier, mais aussi que le télétravail fait peser de nouvelles pressions sur la proposition de valeur du bâtiment.¹² Misant sur une approche qui fait la part belle à l'IA et aux logiciels, JCI se réoriente vers la durabilité et se positionne comme partenaire des plus grandes entreprises mondiales.^{8,13} Pour contribuer à réduire les 40% d'émissions de CO₂ produites par le secteur du bâtiment à l'échelle mondiale, JCI développe un écosystème de solutions pilotées par l'IA, qui améliorent à la fois la sécurité, l'expérience client et la durabilité écologique.¹⁴ En 2021 et 2022, ses initiatives dans les domaines du digital et de l'IA portent déjà leurs fruits en termes de croissance.¹⁵

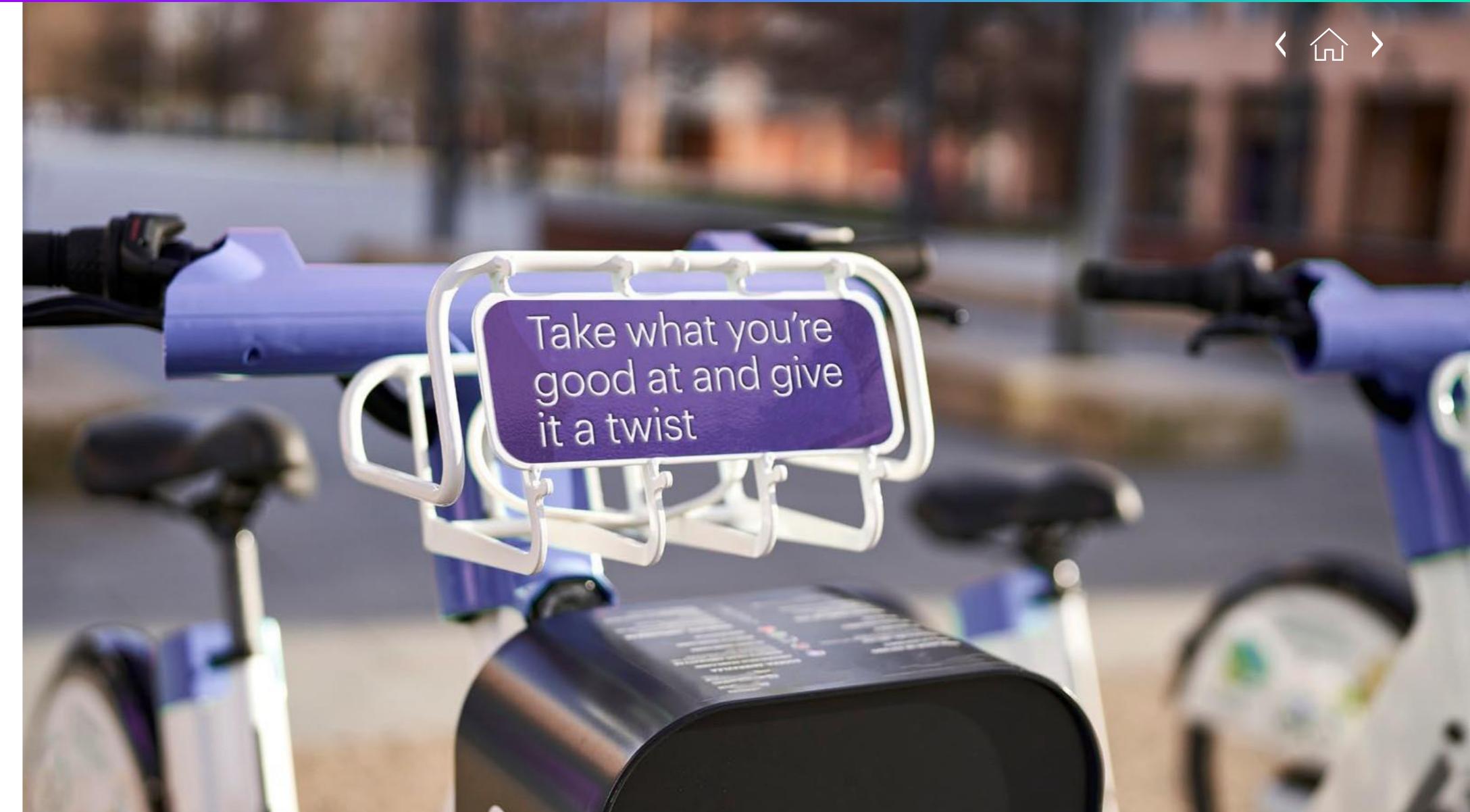
AVANTAGE DURABLE :

La mise en œuvre de cette stratégie pérennise le développement durable. JCI a développé de nouveaux champs de compétence et transformé son business model autour de la croissance durable et régénérative qu'exigent les clients dans un monde aux ressources limitées. L'entreprise pare ainsi son activité pour le futur et s'assure de rester pertinente pour les décennies à venir.



Play #3

Ré-enchanter un secteur en redéfinissant ses codes





Cesser de :

miser sur les technologies et les talents existants pour générer une croissance progressive

Pour :

sortir des sentiers battus du secteur et employer les technologies et les talents dans de nouvelles applications créatives, afin de générer une croissance exponentielle

Les entreprises se définissent souvent par rapport à leur secteur : elles se comparent à des pairs qui poursuivent des objectifs semblables et le titre de « leader du secteur » est pour elles source de fierté. La business intelligence venant étendre la valeur potentielle que les marques peuvent proposer à leurs clients, et ces derniers les autorisant de plus en plus à jouer différents rôles dans leur vie, c'est le moment ou jamais d'abolir les frontières sectorielles – autrement dit, de trouver des façons innovantes et créatives de capitaliser sur les technologies et les talents, afin de résoudre de nouveaux problèmes.

Prenons l'exemple des applications de covoiturage. Initialement conçues pour mettre en relation des passagers et des propriétaires de véhicules, leurs offres s'étendent maintenant aux scooters, motos, vélos, livraisons de produits alimentaires, commandes de produits, et plus encore.

Potentiel de croissance* :

32%

plus susceptibles d'enregistrer les meilleurs taux de croissance grâce à de nouveaux projets

29%

plus susceptibles d'enregistrer les délais de mise sur le marché les plus courts



La stratégie en action : Qualcomm

de la logique Se libérer sectorielle

AVANT :

Le géant de la technologie mobile Qualcomm rencontrait un franc succès dans le domaine des smartphones, mais cherchait à se projeter dans l'avenir.^{16,17} « Nous avons surfé sur la vague du smartphone, et ce qui n'était au départ qu'une petite start-up pèse aujourd'hui des milliards de dollars. Mais se posait ensuite la question épineuse de la prochaine étape de notre développement, à savoir : comment avoir plus d'une corde à son arc ? », se souvient un responsable produit de l'entreprise.¹⁸

APRÈS :

« La question n'était plus de savoir comment vendre davantage de smartphones, mais de savoir dans quels autres domaines nous pouvions appliquer les mêmes technologies et compétences ». La réponse ? En permettant aux gens de se connecter. Au lieu de s'en tenir strictement aux télécommunications, l'entreprise se tourne vers l'industrie automobile, qui s'intéresse aux fonctionnalités intelligentes et à l'automatisation.^{16,18} Aujourd'hui, la quasi totalité des véhicules en circulation intègrent des technologies Qualcomm.¹⁹ Avec son expérience de la connectivité, c'est tout naturellement que l'entreprise s'est réorientée vers l'univers des appareils domestiques connectés, des villes intelligentes, des usines intelligentes, et plus encore.^{16,20} Grâce à ses plateformes, des communes, des établissements scolaires, des hôpitaux et d'autres structures peuvent maintenant déployer des outils digitaux sans devoir avancer de frais initiaux élevés.²¹

AVANTAGE DURABLE :

Cette stratégie permet de libérer un avantage créatif durable. C'est en élargissant son horizon et en adoptant une approche créative de la croissance que Qualcomm découvre une multitude de nouvelles façons d'exploiter ses compétences techniques, ses réseaux de produits et ses investissements R&D. L'entreprise s'implante ainsi dans des secteurs totalement nouveaux, assurant sa croissance et sa pertinence, tout en instaurant une culture de la créativité et de la prise d'initiatives qui devrait perdurer.



Play #4



Révolutionner et
simplifier
l'expérience
clients



Cesser de :
proposer des expériences trop complexes et peu performantes qui ne donnent pas satisfaction aux clients

Pour :
unifier l'ensemble des fonctions en contact avec les clients, afin de proposer une expérience plus simple et plus intéressante

Les technologies sont souvent présentées comme un moyen de simplifier la vie. Mais avec la prolifération de nouveaux outils, de nouvelles plateformes et de nouvelles fonctionnalités, elles compliquent en réalité l'expérience client, dans un contexte où les limites entre monde physique et monde digital s'estompent. En effet, les entreprises s'équipent de technologies qui servent à certaines fonctions cloisonnées, comme le marketing ou les ventes, mais elles ne parviennent pas à ménager des passerelles entre ces fonctions. Résultat : cela rend l'expérience utilisateur trop complexe, sans pour autant tenir les promesses de technologies qui devraient leur être utiles. C'est ce que nous appelons la « taxe complexité ».

Parce qu'elle prévoit des interactions simplifiées mais intéressantes, d'un bout à l'autre d'un continuum d'expériences unifiées, l'approche centrée sur la vie supprime cette « taxe complexité ». Pour y parvenir, les entreprises doivent relier l'ensemble des fonctions en contact avec les clients (équipes commerciales, produit, marketing, ventes et après-vente) via une unique plateforme de données et d'expérience. Elles doivent soigneusement réfléchir à l'ensemble de l'expérience client, de manière à bien comprendre les besoins des consommateurs et y répondre en temps réel, tout en tirant des informations exploitables de ces interactions.

Potentiel de croissance* :

26% plus susceptibles d'enregistrer les meilleurs taux de satisfaction client

26% plus susceptibles d'enregistrer les délais de mise sur le marché les plus courts



La stratégie en action : Minna Bank

Vers un avenir modulable

AVANT :

Le Fukuoka Financial Group (FFG) prend conscience qu'au Japon, les consommateurs « digital natifs » sont de moins en moins attirés par l'expérience en agence.²² « En réalité, peu de services répondaient aux besoins des clients... Aucune banque ne développait de produits et services [qui répondaient] réellement à leurs attentes et aux besoins potentiels dont ils n'étaient pas conscients eux-mêmes », explique un membre de la direction.²³ Plutôt que d'ajouter une simple application ou un site web à ses services bancaires conventionnels, l'entreprise décide de miser sur un modèle complètement inédit, où les technologies – et le rôle qu'elles jouent dans la vie des clients – occupent une place centrale.^{22,23}

APRÈS

FFG lance Minna Bank, une entité digitale unique, pionnière des systèmes bancaires complètement hébergés dans le cloud.²² Pour répondre aux besoins de ses clients « digital natifs », la banque adopte une approche « mobile first » et décloisonne les services financiers fonctionnant habituellement en silos : elle propose ainsi des fonctionnalités conviviales, comme la possibilité d'afficher une vue agrégée de l'activité des comptes détenus dans différentes banques. Des outils utiles, tels que des QR codes permettant de réaliser des dépôts et des virements, simplifient quant à eux la vie des clients.²⁴ Mais surtout, le système cloud de Minna Bank autorise le banking-as-a-service (BaaS), ainsi qu'une structure API flexible. Des organismes non financiers peuvent ainsi proposer des services bancaires parfaitement intégrés à leurs offres, pour une expérience client simplifiée et une meilleure intégration dans la vie multidimensionnelle des clients.^{23,25}

AVANTAGE DURABLE :

Cette stratégie permet aux entreprises de pérenniser l'amélioration de l'expérience client. En unifiant l'ensemble de l'activité bancaire de ses clients via une plateforme unique et agréable, avec synchronisation des données sur tous les appareils, Minna Bank réussit à offrir une valeur ajoutée inestimable à ses clients, tout en leur simplifiant la vie.



Play #5

Casser
les silos pour harmoniser
le fonctionnement interne des opérations





Cesser de :
fonctionner en silo, avec
des équipes qui manquent
de cohérence et entraînent
une inertie
organisationnelle

Pour :
décloisonner les équipes, qui
opèrent ainsi de manière
fluide, tout en dynamisant
l'entreprise

Un continuum d'expériences irréprochable va souvent de pair avec les pratiques opérationnelles fluides et agiles qui le rendent possible. Toutefois, ces dernières peuvent s'avérer difficiles à mettre en œuvre.

Certains responsables se demandent quel problème a affecté l'entreprise en premier : des processus insurmontables ou une culture par trop rigide ? Dans les deux cas, le manque de flexibilité qui en résulte imprègne toutes les opérations – et il est manifestement difficile de s'en défaire. On constate même une aggravation du problème : en effet, 88% des cadres dirigeants affirment que leur entreprise est plus réticente à prendre des risques depuis la pandémie. Or, s'il peut paraître plus sûr et plus confortable de s'en tenir aux pratiques habituelles, cela expose en réalité l'entreprise à un énorme risque. Dans le monde d'aujourd'hui, les facteurs externes exercent une pression qui exige des changements d'orientation incessants – un contexte qui rend le manque d'adaptabilité dangereux.

Potentiel de croissance* :

28% plus susceptibles
d'enregistrer les meilleurs
taux de croissance

23% plus susceptibles
d'enregistrer les plus fortes
hausses de rentabilité



Pour combattre cette inertie et retrouver leur dynamisme, les entreprises doivent analyser leur fonctionnement interne et reconfigurer leurs opérations pour plus de fluidité et de flexibilité. Si bon nombre d'entre elles réalisent cette introspection pour gagner en efficience, celles qui sont le mieux parées pour le futur repensent leurs opérations en gardant un œil sur les nouvelles possibilités de croissance. Une approche life-centric consiste à mieux cerner les besoins des individus – pas seulement ceux des clients, mais aussi ceux des collaborateurs. L'automatisation permet de rationaliser les tâches de routine, afin de libérer les talents, qui peuvent ainsi se consacrer à des tâches plus complexes et plus centrées sur l'humain. À la clé : des équipes de pointe s'appuyant sur la collaboration homme-machine, qui peuvent considérablement augmenter et accélérer les résultats attendus.

L'unification des systèmes et plateformes dédiés au workflow, doublée d'une conception organisationnelle agile, peut générer les gains d'efficience dont l'entreprise a besoin pour booster sa productivité et sa rentabilité. Au final, l'abolition des silos permet de libérer la communication et la créativité nécessaires à l'innovation.

Une approche life-centric consiste à mieux cerner les besoins des individus – pas seulement ceux des clients, mais aussi ceux des collaborateurs.



La stratégie en action : Shiseido

Révolutionner la culture interne

AVANT :

Bien que faisant partie des leaders du secteur des cosmétiques au Japon, Shiseido voyait ses parts de marché décroître lentement au fil des ans. L'entreprise voulait tourner le dos à sa stratégie de marketing de masse pour passer au marketing expérientiel, mais se heurtait à une certaine résistance, émanant à la fois ses partenaires de longue date et de ses processus internes.^{26, 27} « Quelle que soit la qualité de la réflexion stratégique et de la planification technique, au bout du compte, tout repose sur leur mise en œuvre par les équipes. Et si la culture et l'état d'esprit restent inchangés, les collaborateurs reviennent toujours aux anciennes méthodes », résume un membre de la direction.²⁶

APRÈS :

Pour mieux toucher ses clients, Shiseido repense sa culture d'entreprise, mais aussi les technologies qu'elle exploite en interne au Japon. La société entreprend une transformation digitale intégrant une migration cloud, ce qui se traduit par une meilleure utilisation des données et une amélioration de ses capacités opérationnelles.^{27, 28} Cela facilite l'accès à son outil de diagnostic beauté via des sites web et des tablettes disponibles en magasin. Résultat, en à peine un an, l'audience de son site web atteint les 230 millions d'utilisateurs.²⁷ Mettant l'accent sur la fidélité de leurs clients, l'entreprise à adopter l'expérimentation continue afin que ses salariés contribuent activement à la mise en place d'un environnement plus agile, Shiseido instaure un programme de formation au design thinking et à la gestion de projet.^{27, 29} Et pour révolutionner le concept de « chaîne hiérarchique », l'entreprise nipponne décide d'autonomiser ses 8 000 conseillers beauté, leur confiant plus de responsabilités, tout en soulignant que les bonnes idées ne viennent pas nécessairement de la direction.²⁷

AVANTAGE DURABLE :

Cette stratégie se traduit par un avantage opérationnel durable, qui permet continuellement de découvrir de nouvelles possibilités d'évoluer au même rythme que les clients - et que la vie. Grâce à l'amélioration de sa culture interne, Shiseido accélère ses prises de décision, qui se rapprochent des « premières lignes » - c'est-à-dire des sites où l'entreprise interagit avec les consommateurs, au cœur de la vie des clients. Shiseido a commencé par une mise à niveau digitale de ses capacités de base, avant d'entamer une transformation de plus grande envergure, touchant à l'expérience client, mais aussi à l'état d'esprit et à la culture d'entreprise dans son ensemble..

Mettre ces stratégies en pratiqu e

Dans un monde complexe qui change à un rythme fulgurant, une approche « Life Centric » permet aux entreprises d'engranger des avantages durables, synonymes de croissance et de pertinence – même dans le contexte commercial imprévisible que nous connaissons aujourd'hui.

Il existe différents moyens d'adopter une approche centrée sur la vie, mais les entreprises qui veulent se lancer peuvent commencer par concentrer leurs investissements et leur attention sur ces stratégies. Elles leur permettront de tisser des relations plus étroites avec leurs clients et de mettre le cap sur une croissance tangible et durable.

Auteurs



Baiju Shah

Senior Managing Director

Chief Strategy Officer,
Global Growth & Product
Innovation Lead, Accenture Song



Baiju est le directeur de la stratégie d'Accenture Song. Tout au long de sa carrière, Baiju a évolué entre la technologie, la stratégie, le design et le marketing. Sa spécialité est de combiner ces métiers pour permettre aux entreprises et aux individus de croître et gagner en pertinence. Baiju est également professeur d'innovation à la Northwestern University. Il est basé à Chicago.



Nevine El-Warraky

Managing Director

Global Consumer Goods Lead,
Accenture Song



Nevine est la responsable d'Accenture Song Global Consumer Goods et se spécialise dans les stratégies de croissance, la transformation numérique, l'évolution du commerce et les modèles opérationnels de marketing. Nevine a plus de 30 ans dans le domaine du marketing et du conseil, ayant passé les 10 premières années de sa carrière en tant que spécialiste du marketing opérationnel chez Unilever, travaillant dans différentes catégories et zones géographiques, puis chez RB, où elle a dirigé le portefeuille de produits domestiques au Royaume-Uni. Nevine est basée à Londres.



Marvin Miranda

Senior Manager

Global Executive Strategy Director,
Accenture Song



Marvin est le directeur exécutif de la stratégie mondiale d'Accenture Song, responsable de la mise en place de nouvelles innovations stratégiques. Marvin s'épanouit à l'intersection de la transformation des entreprises, de la technologie et du marketing. La puissance de la pensée de marque pour transformer les entreprises de l'intérieur. Marvin est basé à New York.



Joshua Bellin

Senior Principal

Thought Leadership Research Lead,
Accenture Song



Josh supervise les initiatives de recherche sur le leadership intellectuel d'Accenture Song et est Senior Principal chez Accenture Research. Au cours de ses 16 années passées chez Accenture, Josh s'est efforcé de positionner Accenture à la pointe de la connaissance des entreprises. Il a aidé les clients à comprendre ce qu'il faut faire pour gagner en croissance et en pertinence dans la nouvelle ère de la concurrence. Josh est basé à Boston.

Remerciements

Contributors

Bill Theofilou
Dan Hornbarger
Pat Connolly
Nick Law
Olof Schybergson
Brooke Karathanos
Mark Curtis

Research

Ravi Rajkumar Advani
Agneta Bjornsjo
Gaurav Khetan
Carrie Kliener
Ivy Lee
Michael Malinoski
Regina Maruca
Taurai Nyaruwata
Linda Ringnalda
Konrad Suchecki

A propos de cette étude

Pour étudier la façon dont les entreprises répondent aux demandes évolutives (et souvent paradoxales) des clients dans un monde en mutation rapide, Accenture Research a mené des enquêtes auprès des dirigeants ainsi qu'une série d'entretiens avec des cadres. Les enquêtes ont été menées en deux vagues (en février-mars et en juin-août 2022), chacune recueillant les commentaires de 850 CXO dans 14 pays et 19 secteurs. Ces informations ont servi de base à la modélisation prédictive des performances des entreprises, ainsi qu'à une analyse de regroupement qui a révélé les cinq pièces distinctes. Les entretiens ont porté sur 30 dirigeants d'entreprises basées dans 11 pays différents et 12 secteurs d'activité.

Références

- 1 Accenture, ["The human paradox,"](#) July 26, 2022
- 2 The companies who scored in the top 20%, based on our life centricity capability assessment
- 3 David Droga and Baiju Shah, Harvard Business Review, ["Keeping up with customers' increasingly dynamic needs,"](#) September 27, 2022
- 4 Accenture Research expert interview (conducted by research vendor).
- 5 Adweek, ["Kimberly-Clark Doubles Down on Consumer-Centric Experiences,"](#) accessed October 10, 2022
- 6 Accenture Song Case Study, ["Reimagining a global icon for a digital-first future,"](#) accessed October 10, 2022
- 7 Harvard Business Review Analytic Services White Paper, ["Consumer-Goods Firms Dig Deeper into Data for Superior Customer Experience,"](#) April 2021
- 8 Accenture, ["The human paradox,"](#) July 26, 2022
- 9 Accenture Case Study, ["Johnson Controls and Accenture,"](#) accessed October 11, 2022
- 10 Accenture Research expert interview (conducted by research vendor)
- 11 Design News, ["Johnson Controls Leaving Batteries Behind,"](#) November 21, 2018
- 12 Accenture Newsroom, ["Johnson Controls and Accenture Join Forces on New AI-enabled OpenBlue Innovation Centers,"](#) June 23, 2022
- 13 Fierce Electronics, ["Johnson Controls teams with Accenture on smart building and sustainability, buys Tempered for security,"](#) June 23, 2022
- 14 Yahoo News, ["Johnson Controls Executives Analyze Critical Importance of Decarbonization and Indoor Air Quality at 2022 AHR Expo,"](#) February 9, 2022
- 15 Johnson Controls, ["Fiscal Q3 2022 Earnings Conference Call,"](#) August 4, 2022
- 16 Accenture Research expert interview (conducted by research vendor)
- 17 ZDNET, ["Qualcomm diversifies into IoT, auto and soon data center and edge computing,"](#) November 5, 2020
- 18 Silicon Angle, ["Qualcomm's diversification strategy pays off as it crushes expectations on earnings,"](#) April 27, 2022
- 19 Forbes, ["Qualcomm wins yet another major automaker with its digital chassis,"](#) April 14, 2022
- 20 Creative Strategies, ["Qualcomm's Diversification Strategy Takes Shape at MWC22,"](#) accessed October 10, 2022
- 21 ZDNET, ["Qualcomm rolls out IoT as a Service for 30 different verticals,"](#) September 28, 2021
- 22 Accenture Case Study, ["Minna Bank: Japan's first digital bank,"](#) accessed October 11, 2022
- 23 Accenture Research expert interview (conducted by research vendor)
- 24 Retail Banker International, ["Minna Bank – the new Japanese bank with digital natives at its core gets off to a flier,"](#) January 10, 2022
- 25 Business Wire, ["Minna Bank to Commence Operations in May 2021 as Japan's First Digital Bank,"](#) March 25, 2021
- 26 Accenture Research expert interview (conducted by research vendor)
- 27 WWD, ["Weak demand in Japan weighs on Shiseido's earnings,"](#) August 10, 2022
- 28 Accenture Case Study, ["Change that's more than skin deep,"](#) accessed October 11, 2022
- 29 Cosmetics design-asia, ["Human touch: How Shiseido is using tech to make 2021 'the year of the empowered beauty consultant',"](#) March 30, 2021

A propos d'Accenture

A propos d'Accenture Accenture est un des leaders mondiaux des services aux entreprises et administrations, avec une expertise de pointe dans les domaines du numérique, du cloud et de la sécurité. Combinant une expérience unique et une expertise spécialisée dans plus de 40 secteurs d'activité, Accenture s'appuie sur le plus grand réseau international de centres de technologie avancée et d'opérations intelligentes pour offrir à ses clients des services Strategy & Consulting, Technology, Operations et Accenture Song. Avec 721,000 employés, Accenture s'engage chaque jour auprès de ses clients dans plus de 120 pays, à réaliser la promesse de la technologie alliée à l'ingéniosité humaine. Accenture s'appuie sur le changement pour générer de la valeur et créer une réussite partagée avec ses clients, ses collaborateurs, ses actionnaires, ses partenaires et ses communautés

Site internet : www.accenture.com

Disclaimer

Ce contenu est fourni à des fins d'information générale et ne doit pas être utilisé en lieu et place d'une consultation avec nos conseillers professionnels. Ce document fait référence à des marques appartenant à des tiers. Toutes ces marques tierces sont la propriété de leurs propriétaires respectifs. Les propriétaires de ces marques n'ont pas l'intention de parrainer, de soutenir ou d'approuver ce contenu, de manière expresse ou implicite. Copyright © 2022 Accenture. Tous droits réservés. Accenture et son logo sont des marques déposées d'Accenture..

A propos d'Accenture Song

Accenture Song accélère la croissance et la valeur de ses clients grâce à une pertinence client durable. Nos capacités s'étendent de l'idéation à l'exécution : croissance, conception de produits et d'expériences ; plateformes technologiques et d'expériences ; stratégie créative, médiatique et marketing ; et orchestration de campagnes, transformation du commerce, contenu et canaux. Grâce à de solides relations avec nos clients et à une expertise sectorielle approfondie, nous les aidons à fonctionner à la vitesse de la vie en exploitant le potentiel illimité des technologies de l'information. vitesse de la vie grâce au potentiel illimité de l'imagination, de la technologie et de l'intelligence.

A propos d'Accenture Research

Accenture Research crée un leadership éclairé sur les questions commerciales les plus pressantes auxquelles les organisations sont confrontées. En combinant des techniques de recherche innovantes, telles que l'analyse dirigée par la science des données, avec une compréhension approfondie de l'industrie et de la technologie, notre équipe de 300 chercheurs dans 20 pays publie chaque année des centaines de rapports, d'articles et de points de vue. Nos recherches stimulantes développées avec des organisations de premier plan dans le monde entier aident nos clients à embrasser le changement, à créer de la valeur et à tirer parti de la puissance de la technologie et de l'ingéniosité humaine.