

# Les qualités essentielles du leadership pour renforcer l'agilité de l'entreprise

Par David Smith, Yaarit Silverstone, Deborah Brecher et Punya Upadhyaya

A large red chevron graphic pointing to the right, partially overlapping the text "High performance. Delivered.\*".

High performance. Delivered.\*







# L'agilité passe par la constitution d'une équipe dirigeante appropriée

L'adaptabilité et l'agilité sont apparues ces dernières années comme des traits caractéristiques des entreprises les plus performantes. Mais comment une entreprise peut-elle devenir plus agile ? Comment peut-elle réagir plus rapidement que ses concurrents ? Comment peut-elle voir suffisamment loin pour prendre les devants et se positionner plus efficacement ?

## Une nouvelle étude Accenture sur l'agilité.

Une nouvelle étude Accenture a permis d'identifier les caractéristiques des entreprises les plus agiles, c'est-à-dire celles capables d'anticiper le changement, de réagir plus rapidement que la concurrence et d'adapter leurs stratégies et processus aux événements contraires (voir l'encadré page 6, « A propos de l'étude Accenture sur l'agilité des entreprises »). L'une des principales conclusions de l'étude est le rôle essentiel du leadership dans l'instauration et le renforcement de l'agilité de l'entreprise. Dans l'enquête menée pour l'étude, 52 % des répondants estiment en effet que, pour gagner en agilité, une entreprise doit impérativement disposer d'une équipe dirigeante adaptée.

**Exceller en trois dimensions.** cette enquête sur l'agilité des entreprises est complétée par une autre étude Accenture, « Demystifying Leadership: What can We Learn from High-Performing Leaders »<sup>1</sup> Selon cette étude-ci, les leaders performants excellent dans trois dimensions, ce qu'Accenture appelle les « trois piliers du leadership » :

- **Vision et stratégie** : capacité à générer les idées et à fixer le cap qui définit l'entreprise et ses objectifs à long terme.
- **Relation entre l'équipe dirigeante et ses collaborateurs** : capacité des dirigeants à mobiliser les énergies et talents des employés en recrutant les bonnes personnes, en assurant l'implication, la formation et la motivation des équipes, et en résolvant les conflits si nécessaire.
- **Focalisation sur les résultats** : capacité à créer les systèmes et structures qui permettent de mettre en œuvre les stratégies et d'atteindre les objectifs.

Examinons l'étude Accenture consacrée à l'agilité métier au vu de ces trois dimensions essentielles du leadership. Les données de l'étude démontrent toute l'étendue des bénéfices d'un leadership efficace. L'étude identifie un certain nombre de caractéristiques grâce auxquelles un dirigeant est plus à même de contribuer à la performance financière de son entreprise et davantage en mesure d'assurer une gestion habile durant les périodes d'incertitude.

# Ce qu'il faut retenir : les qualités essentielles du leadership pour renforcer l'agilité de l'entreprise

---

## Vision et stratégie

---

### Développement d'une stratégie à long terme permettant de répondre au changement

Les dirigeants des entreprises les plus performantes sont plus susceptibles d'envisager également l'incertitude comme une opportunité, et non pas uniquement comme une menace. Ils savent trouver le juste équilibre entre les exigences à court terme et les perspectives à long terme.

---

## Relation entre équipe dirigeante et collaborateurs

---

### Approche modulaire dans la constitution des équipes de management

Les entreprises performantes savent constituer des équipes efficaces en déployant leurs cadres dirigeants et managers au sein d'un réseau flexible, dans des unités dont la structure peut être configurée en fonction des défis et opportunités qui se présentent.

---

## Focalisation sur les résultats

---

### Accélération des processus de décision et d'exécution

Les entreprises performantes savent instaurer une culture qui valorise la capacité à prendre rapidement des décisions critiques, puis à les mettre en œuvre à la bonne échelle, avec l'appui et la cohérence nécessaires.

---

## Impliquer des personnes capables de proposer des idées novatrices

Les entreprises performantes font régulièrement intervenir des personnes présentant un profil décalé dans les réunions de direction, dans le but de faire émerger de nouvelles idées.

---

## Développement des compétences de leadership à tous les niveaux de l'organisation

Les entreprises les plus aptes à gérer l'incertitude et la volatilité sont celles qui œuvrent au renforcement des qualités de leadership à tous les niveaux.

---

## Clarté dans la répartition des responsabilités

Les leaders efficaces savent combien il est important de définir clairement les exigences, les rôles et les responsabilités. Ils savent prendre certaines mesures immédiates lorsque des problèmes apparaissent. Ils savent enfin qu'il faut également récompenser les résultats, et non pas uniquement des efforts engagés.

---

# Définition d'une vision et d'une stratégie conçues dans un objectif d'adaptabilité

Les leaders efficaces définissent une vision à long terme, à partir de laquelle ils élaborent une stratégie et mobilisent leurs équipes sur sa mise en œuvre.

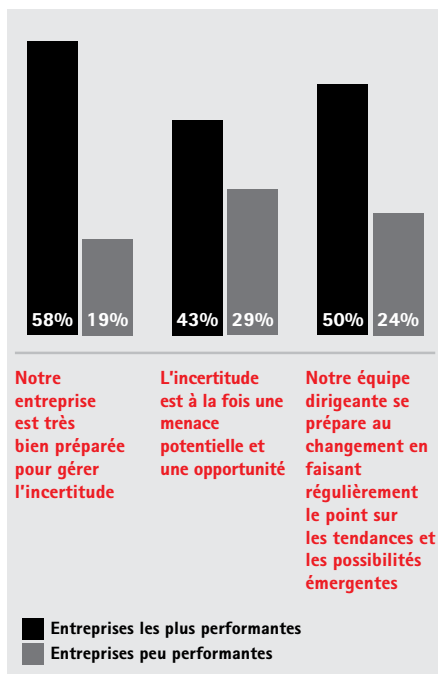
Dans notre étude, les leaders les plus performants (voir l'encadré concernant la méthodologie employée) excellent dans un certain nombre de domaines, tous liés à la capacité à gérer l'incertitude et à élaborer une stratégie à long terme, conçue dès le départ dans un objectif d'adaptabilité au changement.

## Capacité à gérer les périodes d'incertitude.

Les entreprises les plus performantes se considèrent davantage prêtes à gérer les périodes d'incertitude que les entreprises peu performantes, cela de façon très nette (58 % contre 19 %). Elles sont également beaucoup plus susceptibles d'envisager l'incertitude à la fois comme une menace et comme une opportunité potentielle (43 % contre 29 % pour les entreprises les moins performantes). (voir Figure 1).

Figure 1 :

Les entreprises les plus performantes se donnent plus les moyens de gérer l'incertitude



## Capacité à gérer à la fois le court terme et le long terme.

L'une des conclusions de notre étude sur l'agilité porte sur le fait que la gestion des besoins à court terme et des problèmes urgents empêche de nombreuses entreprises de mener une réflexion efficace sur leur avenir. Lorsqu'on demande aux répondants quelles sont les principales causes du manque de préparation face à l'incertitude, la première réponse est : « Nous sommes trop focalisés sur le traitement des affaires courantes et les impératifs de rentabilité à court terme. »

Ceci est un effet collatéral de la volatilité et de l'incertitude que rencontrent la plupart des entreprises sur leurs marchés : cela peut inciter l'entreprise à être trop réactive face aux événements immédiats, parant constamment au plus pressé au détriment de la réflexion sur le développement à long terme. Les leaders des entreprises les plus performantes savent adopter les deux points de vue, en gérant efficacement les affaires courantes tout en restant attentifs à l'orientation générale de leur organisation. La moitié des entreprises les plus performantes, contre seulement un quart (24 %) des entreprises les moins performantes, estiment que leurs dirigeants sont adéquatement préparés au changement car ils veillent à faire un point régulier sur les tendances et les opportunités émergentes.

**Une approche structurée.** Les entreprises performantes examinent le futur incertain selon une approche structurée. Une approche de ce type consiste à faire participer régulièrement des intervenants de tous horizons à des réunions de direction pour débarrasser les dirigeants de leurs pré-supposés et les inciter à considérer des alternatives pour l'entreprise. Selon Jeffrey Pfeffer, professeur à la Stanford University Graduate School of Business, « D'où vient le changement dans les entreprises ? Il ne vient pas "insiders", avec leurs œillères intellectuelles et leurs intérêts personnels. L'innovation, l'adaptation et le changement viennent presque toujours de quelqu'un qui ne représente pas ou peu l'opinion majoritaire »<sup>2</sup>.

## À propos de l'étude Accenture sur l'agilité des entreprises

Accenture a sondé 1 300 cadres dirigeants répartis dans 13 secteurs et 16 pays, sur des marchés matures et émergents, lors du second semestre de 2013. Cette étude quantitative en ligne, conduite dans la langue maternelle des sondés, aborde les questions de l'agilité des entreprises du point de vue de la stratégie, de l'organisation, du marketing, des opérations et de la finance. Les sondés se caractérisaient ainsi :

- près du quart des participants étaient des directeurs généraux et un tiers dirigeait des divisions
- près du quart des participants avaient déclaré lors de l'année fiscale précédente des revenus dépassant les 20 milliards de dollars US, et plus de la moitié avaient déclaré des revenus dépassant les 5 milliards de dollars US
- près de 40 % des entreprises où les participants travaillent sont implantées dans 11 pays ou plus, tandis que 80 % sont implantées dans quatre pays ou plus

L'étude définit les entreprises les plus performantes comme celles qui ont déclaré une hausse du chiffre d'affaires de plus de 10 % pour l'exercice précédent; les entreprises les moins performantes sont celles qui ont déclaré une baisse de leur chiffre d'affaires pour la même période. Accenture a ensuite comparé les réponses de ces deux groupes.

# Capacité à cultiver des relations fructueuses entre l'équipe dirigeante et leurs collaborateurs

Les leaders efficaces d'entreprises agiles savent construire des relations de travail fortes. Ils encouragent le travail d'équipe, suscitent la loyauté de leur personnel et sont ouverts aux idées extérieures. Ils savent comment mobiliser un large éventail de talents dans les différents services de leur organisation, et construire des relations avec eux et entre eux. La construction de relations de travail fortes tient en partie à la composition de l'équipe dirigeante et son impact sur l'agilité de l'entreprise, cet aspect étant relevé par 62 % des entreprises les plus performantes, contre seulement 44 % des entreprises peu performantes.

## Créer des modules de leadership.

De quel type d'équipe dirigeante une entreprise a-t-elle besoin pour devenir plus agile ? Accenture appelle le type d'équipe dirigeante caractérisant une entreprise agile un « module de leadership ». <sup>3</sup> À la différence des structures rigides associées aux organigrammes, un module de leadership est un réseau de cadres dirigeants et de managers, dont la forme peut évoluer en fonction des nouvelles menaces et opportunités qui se présentent.

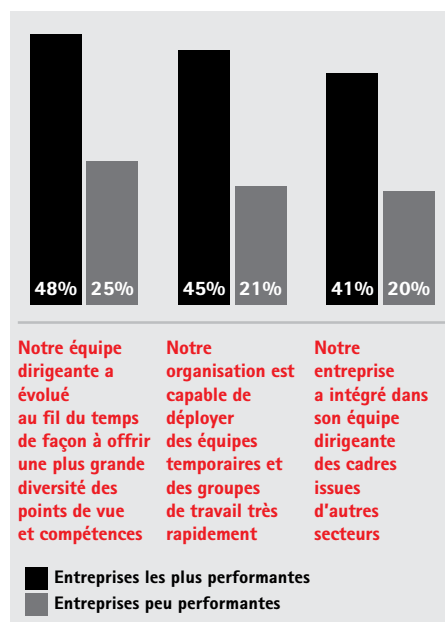
Les entreprises ne peuvent plus compter sur les seules forces d'individus isolés au sommet de leur hiérarchie pour gérer la complexité et les incertitudes de l'environnement mondial. Selon cette approche modulaire du leadership, des cadres dirigeants ayant chacun leurs expériences et perspectives, peuvent se rassembler dans le cadre d'un module (ou « ensemble ») spécifiquement constitué pour une situation décisionnelle ou une problématique métier donnée. La composition particulière de cette équipe reflètera et mettra à profit la diversité de l'entreprise, en termes d'expertise, de culture, d'implantation géographique et d'approche générale des problèmes. Il est toutefois important que tous ces cadres partagent aussi un socle commun en termes de vision d'ensemble et de discipline de travail, ce qui permettra de reconfigurer les équipes au gré des besoins sans perte notable d'efficacité

On observe chez les entreprises les plus performantes sondées, dans l'étude Accenture sur l'agilité, que cette approche plus flexible dans la constitution des équipes est l'une des clés de la réussite.

44 % des entreprises les plus performantes, contre seulement 20 % des entreprises les moins performantes, mobilisent des équipes et groupes de travail ponctuels et temporaires pour résoudre les problèmes. Par ailleurs, 45 % des entreprises les plus performantes affirment être en mesure de déployer ces équipes très rapidement (contre seulement 21 % pour les entreprises les moins performantes).

Le renouvellement est également un aspect important dans la composition d'équipes dirigeantes : cela garantit la nouveauté et la pertinence des points de vue ainsi que des capacités décisionnelles des dirigeants. Là encore, le fossé est grand entre les entreprises les plus performantes et les entreprises peu performantes. 48 % des entreprises les plus performantes, contre seulement 25 % des entreprises les moins performantes, rapportent ainsi que leur équipe de direction a évolué au fil du temps de façon à offrir une plus grande diversité des points de vue et de compétences. On note également que 41 % des entreprises les plus performantes (contre 20 % des entreprises peu performantes) ont intégré des cadres issus d'autres secteurs dans leur équipe dirigeante, ce qui peut permettre d'élargir les perspectives et d'identifier les opportunités que présente la convergence sectorielle. (voir Figure 2).

Figure 2 : La flexibilité et la diversité des équipes dirigeantes sont des facteurs clés pour l'agilité de l'entreprise



## Déléguer la prise de décision.

L'étude "Demystifying Leadership: What can We Learn from High-Performing Leaders" produite par Accenture montre que les bons dirigeants savent faire confiance aux autres et déléguer les responsabilités décisionnelles, évitant ainsi les goulots d'étranglement organisationnels. Pour responsabiliser ses collaborateurs, il faut bien connaître ses équipes, avoir confiance en leurs valeurs et en leur expertise, et assumer le risque associé aux conséquences imprévues d'une décision, en n'oubliant jamais qu'une situation défavorable peut aussi constituer une opportunité d'apprendre et de s'adapter.

Il est également important de donner aux collaborateurs les moyens, non seulement de prendre des décisions, mais aussi de les mettre en pratique. Ce point est souligné par Bill Conaty, ancien directeur général RH de GE. Chez GE, la mise en place de processus sociaux pertinents (discussions régulières au sein de l'équipe dirigeante, recours aux indicateurs, gestion des talents et réunions en face à face) permet de faire en sorte que, au moment de prendre des décisions difficiles, les dirigeants concernés disposent déjà d'un cadre collectif qui les aidera dans la réalisation de leurs objectifs. <sup>4</sup>

## Leadership à tous les niveaux.

Les entreprises agiles se caractérisent certes par l'efficacité du leadership au niveau de leur équipe dirigeante, mais cela ne s'arrête pas là. Accenture a acquis la conviction que les entreprises qui gèrent le mieux l'incertitude et la volatilité sont celles qui s'assurent d'avoir de bons dirigeants à tous les niveaux. Cela implique notamment une planification du renouvellement des postes, mais également une réelle implication des échelons hiérarchiques subalternes dans les grandes décisions de l'entreprise.

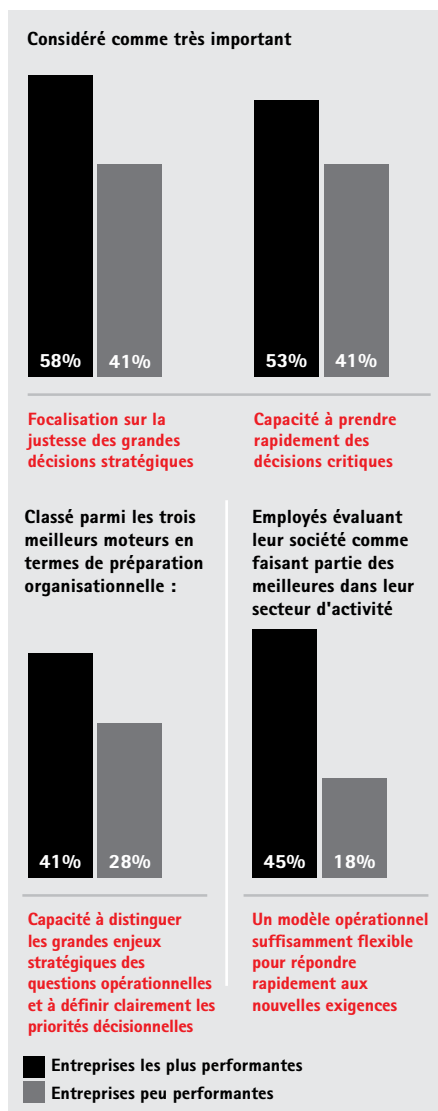
Cela pourra par exemple passer par la participation des successeurs potentiels aux réunions de direction. Les cadres dirigeants bénéficieront en effet d'une confrontation à des perspectives différentes, et doivent reconnaître que leurs collègues plus jeunes sont concernés par les décisions qui vont affecter l'avenir de l'entreprise. En matière de leadership comme ailleurs, c'est avec l'expérience que l'on apprend le plus.



# Capacité d'exécution des décisions

Les entreprises les plus performantes de notre étude se démarquent clairement quant à leur capacité à prendre des décisions efficaces et à assurer la réalisation des objectifs malgré l'incertitude. 53 % des entreprises les plus performantes notent ainsi que la capacité à prendre rapidement des décisions critiques est fondamentale pour assurer une gestion agile, contre seulement 41 % des entreprises peu performantes. La focalisation sur la justesse des grandes décisions stratégiques est jugée importante par 58 % des entreprises les plus performantes, contre 41 % des entreprises peu performantes. (voir Figure 3).

**Figure 3 :**  
Les entreprises les plus performantes excellent dans la prise de décisions et leur exécution



Sur le plan décisionnel, on constate toutefois un large fossé entre les aspirations des entreprises et la réalité. Ainsi, si près de la moitié des répondants (41 %) considèrent la capacité à prendre des décisions rapidement et la justesse des grandes décisions stratégiques comme des facteurs clés de succès, on constate dans le même temps que seul un tiers d'entre eux estime que leur entreprise est à la pointe de son secteur dans ce domaine.

Les décisions doivent en effet être appuyées par l'engagement de l'équipe dirigeante, quant à leur mise en œuvre. Celle-ci doit être menée conformément à la stratégie adoptée, à la bonne échelle, en assurant l'implication de toutes les parties prenantes et avec une définition claire des responsabilités. Les entreprises les plus performantes ont une compréhension plus profonde de ce point essentiel, par rapport aux entreprises peu performantes. Près de la moitié des entreprises les plus performantes (45 %) se considèrent ainsi comme étant à la pointe de leur secteur sur le plan de la flexibilité de leur modèle opérationnel et de sa capacité à intégrer rapidement les nouvelles exigences. Seules 18 % des entreprises peu performantes ont cette prétention.

**Gestion efficace des ressources.** Un modèle opérationnel flexible suppose notamment la capacité à allouer judicieusement les ressources en fonction des priorités ou des initiatives en cours. 39 % des entreprises les plus performantes se disent capables de transférer leurs ressources pour répondre à des besoins nouveaux ou essentiels, contre seulement 17 % des entreprises peu performantes.

Les entreprises les plus performantes se considèrent aussi comme plus compétentes sur le plan de la gestion des performances, essentielle pour mobiliser et canaliser les énergies et ressources d'une grande organisation, et les coordonner conformément à la stratégie globale et aux décisions spécifiques ayant été prises. Parmi les entreprises les plus performantes, 45 % se considèrent comme étant à la pointe de leur secteur sur le plan de la gestion des performances et de la contribution à l'agilité décisionnelle, contre 20 % des entreprises peu performantes.



### Définition claire des responsabilités.

L'étude « Demystifying Leadership: What can We Learn from High-Performing Leaders » démontre clairement que la clarté dans la définition des responsabilités, en matière d'exécution, est fondamentale pour assurer une gestion efficace des performances et optimiser l'agilité organisationnelle. Notre étude identifie un certain nombre de comportements qui caractérisent un leadership efficace dans ce domaine : définition claire des exigences, récompenses fondées sur les résultats obtenus et non pas seulement sur les activités, et capacité à agir immédiatement lorsque des problèmes surgissent.

### Identification et promotion des talents.

S'il y a un motif d'inquiétude révélé par l'étude, il concerne l'investissement portant sur les talents. Lorsque l'on interroge les répondants sur les mesures de transformation à long terme mises en œuvre par leur entreprise pour mieux gérer l'incertitude, les réponses « identifier de nouvelles sources de talent et investir dans leur développement » et « investir dans le renforcement des compétences des cadres dirigeants et dans la planification de la relève » sont en effet les moins citées. Si 43 % des répondants estiment qu'il est important de transformer les modèles opérationnels de l'entreprise, seulement 30 % déclarent en revanche que l'investissement dans le développement des talents est pour eux une priorité.

Accenture a la conviction que les leaders performants sont ceux qui cherchent résolument à identifier et développer des talents durant les périodes d'incertitude. Ils sont par ailleurs concrets dans leur approche : ils mettent à profit leur compréhension des structures, des processus et des systèmes clés de leur entreprise, pour accompagner leurs collaborateurs et les aider à mieux comprendre le fonctionnement de leur organisation. Une telle approche pourra aider leurs collaborateurs à s'adapter aux nouveaux défis qui émergent, permettant ainsi à l'entreprise dans son ensemble d'améliorer sans cesse sa productivité et son efficacité. Le point essentiel à retenir ici est le suivant : il ne faut jamais négliger le développement des talents durant les périodes de changement et d'incertitude.

**Capacité à diriger dans un contexte de changement permanent.** Nos études montrent aussi que, pour assurer la qualité de l'exécution durant les périodes d'incertitude et de volatilité, il est important de développer des capacités internes en matière de gestion du changement. Plutôt que de se contenter de mettre en place des programmes auxquels les employés sont tenus de s'adapter, les entreprises doivent déployer les compétences, les organisations et les indicateurs qui permettront de faire émerger des capacités internes fortes et permanentes en matière de gestion du changement. Ces capacités doivent être présentes dans tous les aspects du fonctionnement de l'entreprise, de sorte que la gestion du changement devienne une composante intrinsèque de l'ADN de l'entreprise.

### Renforcement des compétences des leaders actuels et futurs

- Identifier les nouvelles sources de talents et investir dans leur développement
- Investir dans le renforcement des compétences des cadres dirigeants et dans la planification de la relève
- Appliquer une approche concrète du développement, passant notamment par un travail de coaching personnalisé

## Devenir véritablement agile

Diriger dans un contexte de changement, de volatilité et de mutation sectorielle est sans doute le plus grand défi qu'un cadre puisse avoir à relever au cours de sa carrière. Pour devenir vraiment agiles, les entreprises doivent former des leaders qui maîtrisent les trois dimensions du leadership que nous avons évoquées : planification stratégique et vision à long terme; construction de relations fortes et exécution.

Toutes les entreprises peuvent reprendre à leur compte les analyses de l'étude Accenture sur l'agilité. Les entreprises peu performantes peuvent améliorer leurs résultats en incitant les dirigeants à cultiver les qualités essentielles qui leur permettront de « tenir la barre » en période d'incertitude. Les entreprises les plus performantes pourront quant à elles identifier leurs forces et leurs faiblesses pour s'améliorer encore davantage.

Les leaders performants savent qu'il leur faut garder constamment un œil sur les perspectives à long terme de leur entreprise, aussi agile soit-elle. Ils prennent leurs décisions en sollicitant les contributions d'un vaste éventail de parties prenantes, tout en veillant à ce que la diversité des points de vue ne soit pas source d'inertie. Et ils gèrent leurs ressources avec souplesse, en définissant clairement les responsabilités et en investissant dans les talents pour que leurs collaborateurs comprennent bien la vision stratégique de l'entreprise et s'impliquent dans sa mise en œuvre. Les leaders efficaces savent s'adapter et ils aident l'entreprise toute entière à gagner en agilité. Ils savent aussi, par-dessus tout, faire en sorte que les décisions soient exécutées et les objectifs réalisés.

# Check-list : Caractéristiques essentielles du leadership pour renforcer l'agilité de l'entreprise

ASPECT DU LEADERSHIP	QUESTIONS CLÉS	ACTIONS CLÉS
Développement d'une stratégie à long terme permettant de répondre au changement	Comment apprendre à identifier les opportunités en période d'incertitude ?	Déployer systématiquement les moyens requis (ateliers, conférences, groupes de discussion) pour explorer les tendances et les opportunités émergentes.
Développer les compétences de leadership à tous les niveaux	Comment cultiver les qualités de leadership à tous les échelons de l'entreprise ?	Faire participer la relève potentielle à certains ateliers et réunions de direction clés.
Créer des modules de leadership	Comment rendre le leadership plus flexible et adaptable ?	Organiser les cadres dirigeants et les managers au sein d'un réseau modulaire, dont la structure pourra évoluer en fonction des difficultés et des opportunités qui se présenteront.  Déployer temporairement des équipes et des groupes de travail pour prendre en charge des opportunités et problèmes particuliers.
Encourager la diversité des points de vue	Comment penser non seulement pour le présent mais aussi pour le futur ?	Intégrer des cadres issus d'autres secteurs dans l'équipe dirigeante afin d'élargir les perspectives.  Faire appel à des spécialistes externes proposant une réflexion originale (universitaires, chercheurs, auteurs, etc.) pour encourager les idées nouvelles.
Prendre des décisions rapidement et exécuter	Quelles structures mettre en place pour accélérer la prise des décisions et leur application ?	Renforcer le consensus au sein de l'équipe dirigeante sur les sujets essentiels de manière à ce que, lorsqu'il s'agit de prendre des décisions rapidement, tout le monde soit déjà aligné sur une approche commune.  Créer un modèle opérationnel plus flexible permettant d'allouer les ressources efficacement en fonction des priorités et des initiatives.
Définir clairement les responsabilités	Comment récompenser sur la base des résultats, et non pas uniquement des efforts engagés ?	Clarifier les exigences, les rôles et les responsabilités.  Agir immédiatement lorsque des problèmes surgissent.



## Sources

<sup>1</sup> « Demystifying Leadership: What Can We Learn from High-Performing Leaders? » (Accenture, 2013). Accenture a mis en place un programme visant à mieux comprendre les comportements qui caractérisent les leaders performants. Les données que nous avons collectées auprès de plus de 10 000 cadres dirigeants, cela dans l'ensemble des secteurs économiques et des régions du monde, nous permettent d'offrir des analyses claires sur ce qui caractérise un leadership performant.

<sup>2</sup> Jeffrey Pfeffer, « Managing with Power: Politics and Influence in Organizations » (Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992), p. 319.

<sup>3</sup> « Leadership Ensembles: Orchestrating the Global Company », par Robert J. Thomas, Joshua Bellin, Claudy Jules et Nandani Lynton (Accenture, octobre 2012) et « Leadership Ensembles: Keys to Developing the Next Generation » par Robert J. Thomas, Joshua Bellin, Claudy Jules et Nandani Lynton (Accenture, avril 2013).

<sup>4</sup> « The Talent Masters: Why Smart Leaders Put People Before Numbers » par Bill Conaty et Ram Charan, Crown Business, 2010.

## Les auteurs

**David Smith** est directeur général chez Accenture Strategy et dirige les travaux du pôle Talent & Organization. Il est basé à Hartford.  
david.y.smith@accenture.com

**Yaarit Silverstone** est directrice chez Accenture Strategy, pôle Talent & Organization, et dirige les travaux consacrés au développement du leadership et des talents. Elle est basée à Atlanta.  
yaarit.silverstone@accenture.com

**Deborah Brecher** est directrice chez Accenture Strategy, Talent & Organization. Elle est basée à Philadelphie.  
deborah.brecher@accenture.com

**Punya Upadhyaya** est directeur général chez Accenture Strategy, Talent & Organization. Il est basé à Denver.  
punya.upadhyaya@accenture.com

## À propos d'Accenture

Accenture est une entreprise internationale de conseil en management, technologies et externalisation, avec 323 000 employés intervenant dans plus de 120 pays. Combinant son expérience et ses capacités de recherche et d'innovation développées et mises en œuvre auprès des plus grandes organisations du monde sur l'ensemble des métiers et secteurs d'activité, Accenture aide ses clients – entreprises et administrations – à renforcer leur performance. Accenture a généré un chiffre d'affaires de 30 milliards de dollars au cours de l'année fiscale clôturée le 31 août 2014. Site Internet : [www.accenture.com/fr](http://www.accenture.com/fr)

\*La haute performance. Réalisée.

Copyright © 2015 Accenture  
Tous droits réservés.

Accenture, son logo et High Performance  
Delivered sont des marques d'Accenture.

Ce document fait référence à des marques pouvant appartenir à d'autres entreprises. Par de telles références, Accenture ne prétend pas posséder lesdites marques et ne cherche pas à affirmer ou suggérer l'existence d'un lien entre Accenture et leurs propriétaires légaux.

