



La centricité vie

Les stratégies éprouvées pour réaliser la croissance grâce à la pertinence

Lorsque la croissance devient difficile...

Il est souvent difficile de parvenir à un consensus parmi les cadres supérieurs, mais lorsque nous avons discuté avec eux dans le cadre de nos dernières recherches, nous nous sommes entendus à l'unanimité sur un élément : il n'a probablement jamais été aussi difficile de parvenir à une croissance importante.

Après des années de volatilité mondiale, les événements de type « cygne noir » continuent de bouleverser le monde tel que nous le connaissons. Pourtant, les dirigeants trouvent que leurs boîtes à outils n'offrent que des options limitées pour prospérer dans le cadre des bouleversements. Il est de plus en plus difficile d'attirer et de motiver les talents, tandis que les initiatives visant à stimuler la croissance ne réussissent souvent pas à gagner en popularité.

En même temps, les gens sont de plus en plus imprévisibles, voire paradoxaux, dans leurs choix¹. Face à l'instabilité économique, sociale, environnementale et politique, ils réévaluent continuellement leurs valeurs et leur sens du devoir. Ils cherchent à équilibrer leurs besoins avec les pressions

constantes des forces externes de la vie, tout en exigeant toujours plus, mieux et plus rapidement des entreprises avec lesquelles ils interagissent.

Dans le cadre de ces défis constants, nous avons sondé 1700 cadres supérieurs mondiaux au cours de deux sondages. Ce que nous avons appris met en lumière la question clé d'aujourd'hui : dans notre plus récent sondage, plus de 95 % des dirigeants d'entreprises favorisant la vente de produits et services entre les entreprises (C3E) ainsi que le commerce électronique au détail (CED) nous ont dit croire que leurs clients changent plus rapidement qu'ils ne peuvent changer d'entreprise. Il s'agit d'une augmentation par rapport à 88 % des cadres supérieurs quelques mois plus tôt.

97 %

des dirigeants
reconnaissent qu'au
mieux, se tourner
vers la technologie
ne fait que leur
permettre de garder
leur équilibre, et non
de gagner du terrain

Beaucoup se tournent vers la technologie dans l'espoir qu'une nouvelle approche numérique refaçonnera leurs opérations et les gardera en avance sur leurs concurrents. Cependant, alors que presque tous les cadres supérieurs (95 % selon notre récent sondage) accélèrent leurs transformations, 97 % d'entre eux reconnaissent que, au mieux, cet effort leur permet de suivre le rythme, mais qu'il ne les aidera pas à lui seul à créer une nouvelle croissance.

Cependant, dans le cadre de nos recherches, nous avons découvert un rayon de lumière important : certaines entreprises commencent à émerger. Les entreprises dont la croissance est la plus forte dans notre étude élargissent leur ouverture stratégique, se transformant de manière à les mettre en position de stimuler la croissance et la pertinence. Ils vont au-delà des mises à niveau numériques de base et utilisent plutôt la technologie de façon plus créative pour répondre aux besoins émergents des clients. Qui plus est, notre analyse a révélé que les entreprises qui prennent de l'ampleur n'utilisent aucune stratégie axée sur les produits ni sur le client – elles se concentrent sur la vie.

Aller de l'avant :

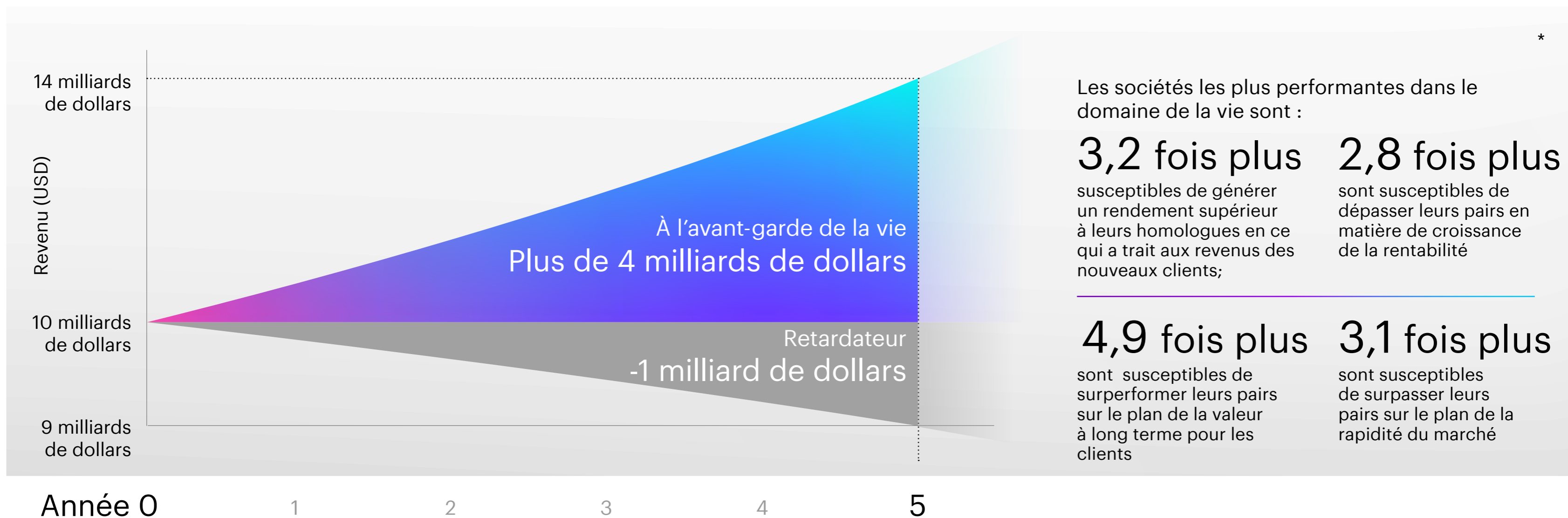
Une approche orientée vers la vie

Les entreprises d'aujourd'hui doivent adopter une vision plus large qui leur permet de voir les clients dans leur vie et de s'adapter à leurs besoins et priorités en constante évolution. C'est ce que nous appelons la centricité vie.

Nos recherches ont révélé que les entreprises qui sont les plus avancées sur la voie de la vie sont les mieux placées pour maintenir leur pertinence et prospérer². Elles sont trois fois plus susceptibles de surpasser leurs pairs sur le plan de la vitesse sur le marché et presque cinq fois plus susceptibles d'obtenir un rendement supérieur sur la valeur cumulative pour la clientèle.

Ils sont également positionnés pour sauter en tête de la course à la croissance. Notre analyse de modélisation prédit que les entreprises qui sont en tête dans la vie dépasseront le taux de croissance de leurs pairs de neuf points de pourcentage par an. En fait, les entreprises qui accusent le plus de retard en matière de qualité de vie sont susceptibles de diminuer d'une année à l'autre. Pour une entreprise de 10 milliards de dollars, cette situation pourrait tout changer entre une augmentation de 4 milliards de dollars en nouveaux revenus annuels sur cinq ans ou une diminution de 1 milliard de dollars au cours de la même période.

Notre modèle prédit que des entreprises semblables – des pairs de taille semblable dans le même secteur et le même pays – atteindront des trajectoires de croissance très différentes selon l'étendue de leurs capacités axées sur la vie.





Nous avons précédemment proposé un cadre pour aborder la centricité vie : Voir, Résoudre et Simplifier³. À partir de notre dernière analyse, nous avons été en mesure de distiller davantage ces trois étapes dans les pièces que les entreprises de premier plan fabriquent pour les activer.

Voir nécessite une compréhension profonde de la vie des gens et des forces qui les perturbent, grâce à l'intelligence humaine et mécanique.

Pour **résoudre** le problème, il faut s'éloigner des contraintes perçues d'un secteur (marché total adressable) pour adopter les besoins élargis de la vie moderne.

(total des besoins adressables). Nous avons vu des entreprises de premier plan aborder la question de deux façons : « externe », trouver de nouveaux besoins de clients et saisir l'occasion de les combler, et « interne », trouver de nouvelles applications pour les capacités, la technologie et les talents existants.

La **simplification** exige également deux stratégies. La première consiste à intégrer les fonctions de contact avec la clientèle comme le marketing, les ventes, le service et les produits dans un « continuum d'expériences » unique et connecté qui rend les interactions avec les clients agréables et faciles. La deuxième est de créer la fluidité opérationnelle interne qui permet à ce continuum d'être soutenu par une organisation agile et dynamique.

Chacun des cinq stratégies mises au jour par notre analyse représente une façon pour les entreprises sur la voie de la vie de concentrer leurs investissements pour capturer une nouvelle croissance dans l'incertitude, et chacun d'entre eux confère un avantage durable. Nous croyons que tout Tactique axé sur la vie peut être utilisé seul, mais qu'il a des effets cumulatifs s'il est combiné aux autres.



Cinq stratégies orientées sur la vie pour stimuler la croissance



Stratégie 1
Acquérir une compréhension approfondie des gens



Stratégie 2
Élargir votre canevas pour créer de la valeur



Stratégie 3
Transcender de façon créative les normes du secteur



Stratégie 4
Concevoir un continuum d'expériences agréables



Stratégie 5
Construire une opération fluide dans l'ensemble des fonctions



Stratégie #1



Acquérir

une compréhension profonde de gens

**Expéditeur :**

Voir les gens comme des « acheteurs » avec des personnages statiques

Destinataires :

Voir les gens comme étant multidimensionnels, grâce à des données dynamiques et à des moniteurs de la force vitale

Potentiel de croissance* :**16 %**

plus susceptibles d'atteindre les niveaux de croissance de rentabilité les plus élevés

19 %

plus susceptibles d'atteindre les plus hauts niveaux de maintien en poste des employés

La combinaison de l'intelligence humaine et de l'intelligence artificielle nous permet de comprendre – plus profondément que jamais – les personnes et les forces qui les perturbent. Aujourd'hui, voir les gens simplement comme des acheteurs statiques de produits, non influencés par les forces de la vie chaotiques qui les entourent, laisse d'immenses possibilités de création de valeur sur la table.

Les gens jouent de multiples rôles dans leur vie : parent, citoyen, ami, étudiant ou activiste, pour n'en nommer que quelques-uns. Avec les bons renseignements en place, les entreprises de premier plan peuvent cerner et comprendre ces rôles, ainsi que les besoins et les désirs qui en découlent, afin de trouver de meilleures occasions d'ajouter de la valeur à la vie des gens.



De plus, des forces telles que les changements politiques, technologiques, culturels ou environnementaux perturbent la vie beaucoup plus que jamais. Une fois de plus, le renseignement vient à la rescousse, ce qui permet aux dirigeants de prévoir de façon proactive les répercussions de ces changements en surveillant ces forces de vie de façon continue.

Grâce à des méthodes et à des technologies comme l'intelligence artificielle, l'analytique, l'ethnographie, la prévision des tendances et des recherches qualitatives et quantitatives approfondies, les dirigeants peuvent créer des segments de clientèle plus dynamiques et plus expressifs qui évoluent au même rythme que leurs clients. Cette vue dynamique leur permet de repérer des occasions de croissance proactives, tant du point de vue du commerce interentreprises (C3E) que du commerce interentreprises (CED).

Il convient de noter que cette culture de compréhension profonde s'étend souvent aux employés également, avec des entreprises qui démontrent cette caractéristique améliorant considérablement le maintien en poste des employés.





La stratégie en action : Kimberly-Clark

Utilisation des données pour personnaliser les relations

AVANT :

« Dans le monde d'aujourd'hui, les gens s'attendent à ce que nous soyons numériques... Ils s'attendent à ce que nous utilisions les données pour mieux les cibler et leur donner les solutions dont ils ont besoin », affirme un membre de la haute direction de Kimberly-Clark. Mais les entreprises du secteur des produits de consommation se retrouvent souvent sans lien de dépendance avec les clients, car les opérations de détail se trouvent entre les deux. Le fabricant de produits de soins personnels avait besoin d'une nouvelle façon de communiquer directement avec ses clients.^{4,5}

APRÈS :

Kimberly-Clark voulait établir des liens plus émotifs avec ses clients et ouvrir un dialogue bilatéral. Pour y parvenir, sa solution a consisté à mettre au premier plan des données de première partie et à rassembler des données de marque provenant de différentes sources afin de broser un tableau cohérent des besoins de ses clients. Grâce aux nouvelles connexions numériques, Kimberly-Clark peut se connecter de façon personnalisée, par exemple en offrant aux nouveaux parents des outils d'information et des récompenses de fidélité sur son application mobile Huggies ou en communiquant avec les gens qui achètent des médicaments contre le rhume pour les aider à trouver des Kleenex et d'autres produits dont ils pourraient avoir besoin.^{6,7}

L'AVANTAGE DURABLE :

Cette tactique ouvre un avantage humain. Kimberly-Clark est mieux en mesure d'identifier les besoins des utilisateurs dans l'ensemble des services et des marques, ce qui lui donne des possibilités illimitées de jouer un rôle plus significatif dans la vie de ses clients, maintenant et à l'avenir.

 Stratégie #2

Élargir

votre canevas

pour créer
la valeur



**Expéditeur :**

Accent mis sur la valeur financière tout en répondant aux besoins existants

**Destinataires :**

Accent mis sur la croissance durable par la résolution des besoins non satisfaits : fournir une valeur pour le client, les aspects sociaux, environnementaux et les employés;

Potentiel de croissance* :

26 % plus susceptibles d'atteindre les plus hauts niveaux de croissance des parts de marché

24 % sont plus susceptibles d'atteindre les plus hauts niveaux de valeur à vie pour les clients

Alors que les gens repensent leur sens du devoir, ils s'attendent à ce que les entreprises s'alignent sur leurs valeurs et s'attaquent aux problèmes plus importants qu'ils perçoivent dans leur vie et dans le monde en général⁸. Les entreprises qui ont une vision étroite de leur rôle dans la société et sur le marché ratent l'occasion de fournir des solutions aux besoins non satisfaits et de récolter les profits qui en découlent. Ceux qui n'élargissent pas leur mission autour des valeurs sociales, environnementales, économiques et autres mettent en péril leur pertinence.

Dans ce nouveau monde, il est tout aussi important de répondre à ces besoins que de les combler. Au fur et à mesure que les gens, tant dans le monde des affaires que dans leur vie personnelle, s'attaquent à la quantité limitée de ressources sur terre, les innovateurs qui peuvent transformer la rareté en abondance grâce à la technologie et à l'ingéniosité gagneront la bataille de la croissance.



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

Créer une valeur durable pour les clients

AVANT :

Johnson Controls, Inc. (JCI) était une entreprise industrielle axée sur les solutions de gestion de bâtiments et les produits comme l'électronique, les batteries et l'équipement de CVCA. Il a constaté que le marché avait de plus en plus besoin de solutions d'ensemble :

« Nous avons reconnu que les chefs de la direction et les entreprises investissaient dans des milieux de travail très productifs, et non dans le contrôle d'un refroidisseur ou de capteurs de CVCA », explique le directeur général du marketing de l'entreprise⁹.

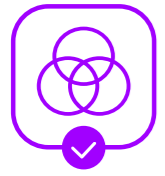
APRÈS :

JCI a fait un grand bond en renonçant à des sources de revenus fiables, comme son entreprise de batteries au plomb, qui étaient rentables, mais dont la croissance ou l'attrait futur étaient limités^{10,11}. En surveillant intelligemment les forces de la vie, ils ont constaté que le souci de l'environnement prenait de l'ampleur à l'échelle mondiale, et que le travail à distance exerçait de nouvelles pressions sur la proposition de valeur des bâtiments¹². Par conséquent, l'entreprise s'est réorientée en tant que partenaire en matière de durabilité pour les plus grandes entreprises du monde, et elle s'est tournée vers une IA ainsi qu'approche axée sur le logiciel^{8,13}.

Pour aider à réduire les 40% d'émissions de carbone provenant des bâtiments à l'échelle mondiale, JCI a mis au point un écosystème de solutions axées sur l'IA qui améliore la sécurité, l'expérience client et la durabilité environnementale¹⁴. Ses efforts en matière de numérique et d'IA ont déjà contribué à la croissance des revenus en 2021 et 2022¹⁵.

L'AVANTAGE DURABLE :

La création de cette pièce contribue à créer un avantage durable en matière de durabilité. En développant de nouvelles compétences de base et en transformant son modèle d'affaires autour de la croissance durable et régénératrice exigée par les clients dans un monde où les ressources sont limitées, JCI a été en mesure d'aider à rendre son entreprise durable et pertinente pour les décennies à venir.

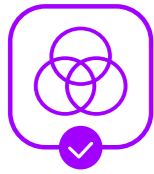


Stratégie #3

Transcender
de façon

créative les
normes du secteur



**Expéditeur :**

Tirer une croissance supplémentaire des technologies et des talents existants

Destinataires :

Stimuler une croissance exponentielle en trouvant de nouvelles applications créatives pour la technologie et les talents en dehors des normes du secteur

Potentiel de croissance* :**32 %**

plus susceptibles d'atteindre les niveaux de croissance des revenus les plus élevés grâce aux nouvelles entreprises

29 %

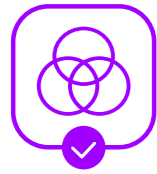
plus susceptibles d'atteindre les plus hauts niveaux de rapidité de mise en marché

Les entreprises se définissent souvent en fonction de leur secteur, en établissant des comparaisons avec leurs pairs qui poursuivent des objectifs semblables ou en étant fières d'être qualifiées de « chefs de file du secteur ». Au fur et à mesure que l'intelligence élargit la valeur potentielle que les marques peuvent offrir et que les clients permettent de plus en plus aux marques de jouer des rôles différents dans leur vie, le moment n'a jamais été mieux choisi pour repousser les frontières du secteur et trouver de nouvelles façons créatives d'appliquer la technologie et le talent pour résoudre de nouveaux problèmes.

Prenons l'exemple des applications de covoiturage, qui sont passées de la connexion des gens avec les voitures à l'offre de scooters, de motos, de bicyclettes, de livraisons de nourriture, de commandes de

produits et plus encore. Ils se considéraient comme une concurrence non seulement pour les taxis, mais aussi pour le transport de personnes et de marchandises d'un point à l'autre.

En établissant un lien entre leur compréhension approfondie de la vie des clients et de nouvelles utilisations potentielles pour les talents et la technologie, les entreprises peuvent s'étendre au-delà des frontières de leur secteur traditionnelle et dans un écosystème plus vaste pour répondre aux besoins des gens. Il ne s'agit pas seulement d'une mise à jour de la technologie; il s'agit d'un changement de mentalité complet, qui amène la créativité dans la salle du conseil d'administration pour saisir les occasions de création de valeur, de croissance et de pertinence dans le processus.



La stratégie en action : Qualcomm

des frontières Penser au-delà du secteur

AVANT :

Le géant de la technologie cellulaire Qualcomm l'a subi de plein fouet à l'ère des téléphones intelligents, mais il devait trouver des avenues pour l'avenir^{16, 17}. « Nous avons capitalisé sur le boom des téléphones intelligents, et cela nous a fait passer d'une petite entreprise en démarrage à des milliards. Mais il y a la prochaine transition difficile de la croissance, qui est : comment pouvez-vous ne pas être un poney à un seul tour? » selon l'un des dirigeants de produits de l'entreprise¹⁶.

APRÈS :

« La question est passée de la vente d'un plus grand nombre de téléphones intelligents. où pouvons-nous appliquer la même technologie et les mêmes compétences? » La réponse : aider les gens à se connecter. Au lieu de s'en tenir strictement aux télécommunications, elle s'est tournée vers l'industrie automobile, alors que les constructeurs automobiles cherchaient à intégrer des caractéristiques intelligentes et l'automatisme^{16, 18}. Aujourd'hui, presque toutes les voitures sur la route sont équipées de certaines technologies Qualcomm¹⁹. Son histoire avec des dispositifs de connectivité conçus pour une transition naturelle vers le monde des produits domestiques intelligents, des initiatives de ville intelligente, le développement d'usines intelligentes et plus^{16, 20}. Maintenant, ses plateformes permettent aux villes, les écoles, les ports, les hôpitaux et d'autres intervenants pour déployer des outils numériques sans coûts initiaux élevés²¹.

L'AVANTAGE DURABLE :

Cette Tactique offre un avantage créatif durable. En élargissant son point de vue et en adoptant une approche plus créative de la croissance, Qualcomm a trouvé une foule de nouvelles façons de tirer parti de ses capacités d'ingénierie, de ses réseaux de produits et de ses investissements en R-D pour se tailler une place dans des secteurs entièrement nouveaux, atteindre une croissance et une pertinence accrues, tout en établissant une culture créative et entrepreneuriale qui perdurera probablement.



Stratégie #4

Concevoir

un continuum

d'expériences agréables



**Expéditeur :**

Des expériences surmenées et sous-performantes qui ne satisfont pas les clients

Destinataires :

Connectivité réfléchie dans toutes les fonctions destinées aux clients pour une expérience plus simple et plus engageante

Potentiel de croissance* :**26 %**

plus susceptibles d'atteindre les plus hauts niveaux de satisfaction de la clientèle

26 %

plus susceptibles d'atteindre les plus hauts niveaux de rapidité de mise en marché

La technologie est souvent présentée comme un moyen de faciliter les choses, mais à mesure que de nouveaux outils, de nouvelles plateformes et de nouvelles fonctionnalités prolifèrent, et que les frontières entre le monde physique et le monde numérique s'estompent, cela rend en fait l'expérience des clients plus difficile. Les entreprises ajoutent des technologies qui servent un silo particulier, comme le marketing ou les ventes, mais ne tiennent pas compte des liens entre ces fonctions. Cela complique l'expérience de l'utilisateur, sans atteindre l'utilité promise par la technologie. C'est ce que nous appelons une « taxe sur la complexité ».

Une approche centrée sur la vie vise à éliminer la taxe sur la complexité en concevant des interactions simples, mais importantes dans un spectre d'expériences unifiées. Pour y parvenir, toutes les fonctions destinées aux clients (y compris les produits, le marketing, le commerce, les ventes et le service) doivent être connectées sur une seule plateforme de données et d'expérience. La portée complète de l'expérience client doit être examinée avec soin de manière à comprendre leurs besoins et à y répondre en temps réel, et à tirer des leçons concrètes de ces engagements.



La stratégie en action : [Banque Minna](#)

avenir adaptable

Préparer un

AVANT :

Fukuoka Financial Group (FFG) a constaté que les consommateurs japonais natifs du numérique s'opposaient de plus en plus à une expérience bancaire classique²². « Je me suis rendu compte qu'il y avait peu de services qui répondaient aux besoins réels des clients ... il n'y avait pas de processus d'élaboration de services et de produits [qui répondent] à ce que le client veut vraiment et aux besoins potentiels dont les clients eux-mêmes n'étaient pas au courant », déclare un membre de la haute direction de la banque²³. Plutôt que d'ajouter une application ou un site Web de base à sa structure bancaire traditionnelle, l'entreprise voulait un modèle entièrement nouveau qui met la technologie et le rôle qu'elle joue dans la vie des clients à l'avant-scène^{22, 23}.

APRÈS :

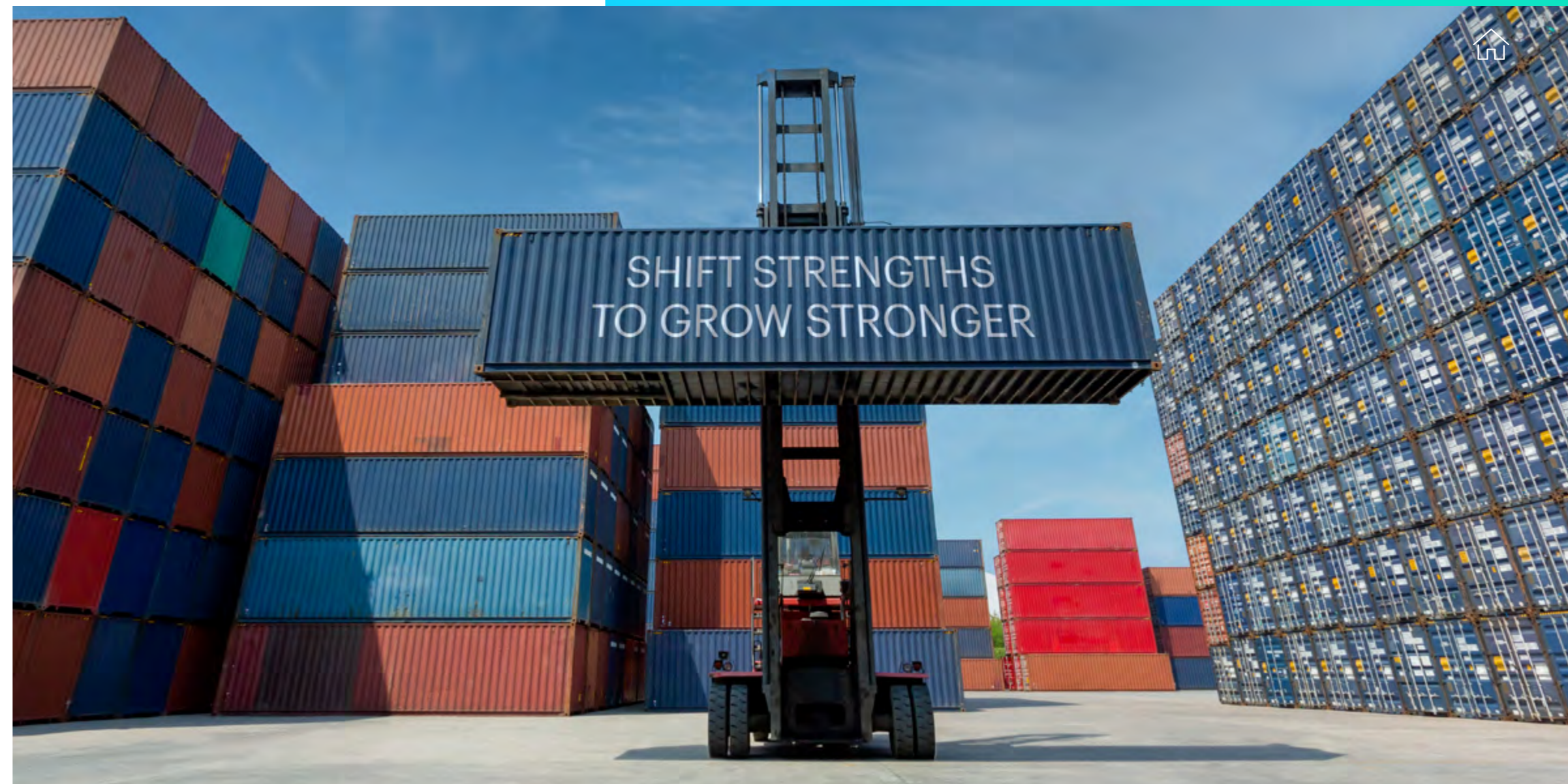
FFG a créé Minna Bank, une entité numérique unique et la première à disposer d'un système bancaire entièrement infonuagique²². Pour répondre aux besoins des clients natifs du numérique, elle adopte une approche axée sur les appareils mobiles et brise le cloisonnement des services financiers typiques par l'entremise des utilisateurs, des aspects amicaux, comme la capacité de voir les activités de comptes agrégés de plusieurs banques. Des outils utiles, comme les codes QR pour les dépôts et les transferts, visent à faciliter la vie des clients²⁴. Plus important encore, le système infonuagique de la Banque Minna permet d'offrir les services bancaires en tant que service (BaaS) et une structure API flexible. De cette façon, les institutions non financières peuvent intégrer les services bancaires de façon transparente dans leurs offres pour une expérience client simplifiée et une plus grande intégration dans la vie multidimensionnelle de leurs clients^{23, 25}.

L'AVANTAGE DURABLE :

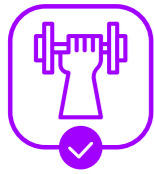
Ce Tactique permet aux entreprises de conserver un avantage d'expérience continue. En unifiant l'ensemble des activités bancaires d'une personne en une seule et merveilleuse plateforme avec une synchronisation entre les médias, la Banque Minna a été en mesure d'offrir une valeur inestimable aux clients tout en simplifiant leur vie financière.



Stratégie #5



Créer un fonctionnement fluide
dans toutes les fonctions

**Expéditeur :**

Équipes mal alignées qui fonctionnent en silos et développent une inertie organisationnelle

Destinataires :

Cloisonnement des équipes qui fonctionnent de façon fluide et alimentent l'énergie organisationnelle

Potentiel de croissance* :**28 %**

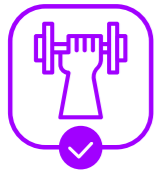
plus susceptibles d'atteindre les niveaux de croissance des revenus les plus élevés

23 %

plus susceptibles d'atteindre les plus hauts niveaux de croissance de la rentabilité

Un continuum d'expériences incroyables est souvent plus efficace lorsqu'il est jumelé au fluide et des pratiques d'exploitation agiles qui le permettent. Il peut toutefois être difficile de résoudre ce dernier problème.

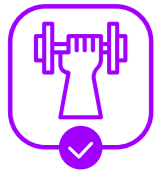
Certains dirigeants se demandent peut-être ce qui a nui le plus à leur entreprise : processus insolubles ou culture trop rigide? Quoi qu'il en soit, la rigidité qui en résulte imprègne tout ce que fait l'entreprise, et il est notoirement difficile de la déloger. En fait, c'est de plus en plus insoluble : 88 % des cadres nous ont dit que leur organisation était devenue plus réticente à prendre des risques à cause de la pandémie. Bien que l'adhésion à la routine puisse sembler l'option la plus sûre et la plus confortable, elle expose les entreprises à d'énormes risques. Dans le monde d'aujourd'hui, la pression exercée par les contraintes du quotidien impose des réajustements constants, ce qui aggrave dangereusement le manque d'adaptabilité.



Les entreprises peuvent combattre cette inertie et renouveler l'énergie organisationnelle en se repliant sur elles-mêmes et en reconfigurant les opérations pour en assurer la souplesse et la fluidité. De nombreuses organisations se replient sur elles-mêmes pour réaliser de nouvelles économies, mais les entreprises qui se préparent le mieux pour l'avenir repensent leurs activités en vue de tirer parti de nouvelles possibilités de croissance. Une approche centrée sur la vie vise à mieux comprendre les besoins, non seulement les clients, mais aussi les talents internes de l'entreprise. L'automatisation peut rationaliser les tâches de routine afin de libérer des équipes talentueuses pour un travail plus complexe et centré sur l'être humain, et les équipes humaines et mécaniques de pointe peuvent augmenter et accélérer considérablement les résultats souhaités.

L'unification des systèmes et des plateformes de flux de travail, ainsi que l'intégration d'une conception organisationnelle agile, peuvent créer les efficiences nécessaires pour stimuler la productivité et la rentabilité. L'élimination des silos peut libérer la communication et la créativité qui stimulent l'innovation.

Une approche centrée sur la vie vise à mieux comprendre les besoins des gens – pas seulement les clients, mais aussi les talents internes d'une entreprise.



La stratégie en action : [Shiseido](#)

Révolution interne de la culture

AVANT :

Shiseido était l'une des principales marques de cosmétiques du Japon, mais ses actions locales diminuaient lentement d'année en année. L'entreprise voulait passer du marketing de masse à une stratégie de marketing expérientiel, mais elle a fait face à la résistance de partenaires de longue date et de processus internes^{26, 27}. « Peu importe à quel point la pensée stratégique et la planification technique sont merveilleuses, au bout du compte, les gens doivent fonctionner et exécuter. Et si leur culture et leur mentalité ne changent pas, ils reviendront toujours à l'ancienne façon de faire les choses », dit un dirigeant²⁶.

APRÈS :

Afin de mieux atteindre ses clients, Shiseido a réorganisé sa culture interne et sa technologie interne au Japon. Il a subi une transformation infonuagique numérique qui a permis une meilleure utilisation des données et de meilleures capacités opérationnelles^{27, 28}. Cela a facilité un accès élargi à son outil d'analyse de la peau sur les sites Web et dans les tablettes des magasins, dont le nombre d'utilisateurs de ses sites Web est passé à 230 millions en un an seulement^{27, 28}. Dans un effort pour mettre l'accent sur la valeur pour la durée de vie des clients, l'entreprise s'est éloignée de la planification et de l'aversion pour le risque en faveur de l'expérimentation continue. Il a mis en place des programmes de formation sur la pensée conceptuelle et la gestion de projet afin que les employés puissent contribuer de façon significative à un environnement plus agile^{27, 29}. Pour renverser l'idée de « chaîne de commandement », Shiseido a donné plus de responsabilités à ses 8000 conseillers en beauté, soulignant que ce ne sont pas toutes les bonnes idées qui doivent venir des cadres dirigeants²⁷.

L'AVANTAGE DURABLE :

Cette pièce offre un avantage opérationnel durable – un avantage qui offre continuellement des occasions d'évoluer à la vitesse de la vie. La culture interne améliorée de Shiseido lui a permis de prendre des décisions plus rapides plus près de « la ligne de front », c'est-à-dire sur les sites où l'entreprise interagit avec la vie des clients. Les mises à niveau numériques de Shiseido ont commencé à mettre à niveau les capacités de base, mais elles se sont transformées en une plus grande transformation de l'expérience client et de la mentalité culturelle globale de l'entreprise.

Mise en œuvre des stratégies

Dans un monde de plus en plus complexe et en évolution rapide, l'orientation de la vie offre aux entreprises la possibilité de profiter d'avantages durables qui apportent une nouvelle croissance et une nouvelle pertinence, même dans le contexte commercial imprévisible d'aujourd'hui,

Il n'y a pas de voie unique vers l'orientation de la vie, mais le fait de concentrer les investissements et l'attention des dirigeants sur ces stratégies peut lancer les entreprises sur leur lancée. Chacun d'eux aide à renforcer les liens avec les clients et représente une nouvelle étape vers une croissance durable et significative.

Auteurs



Baiju Shah

Directeur général principal

Chef de la stratégie,
Responsable de la croissance mondiale
et de l'innovation des produits,
Accenture Song



Baiju est le chef de la stratégie d'Accenture Song, responsable de la stratégie de croissance mondiale. Tout au long de sa carrière, Baiju s'est intéressé à la technologie, à la stratégie, à la conception et au marketing. Sa spécialité, c'est de combiner ces métiers pour permettre une nouvelle croissance et de la pertinence pour les gens et les entreprises. Baiju est également professeur d'innovation de croissance à l'Université Northwestern et est établi à Chicago.



Nevine El-Warraky

Directeur général

Responsable mondial des biens de
consommation, Accenture Song



Nevine est le chef de file mondial des biens de consommation d'Accenture Song, il se spécialise dans les stratégies de croissance, la transformation numérique, l'évolution du commerce et les modèles opérationnels de marketing. Nevine compte plus de 30 ans d'expérience en marketing et en consultation, ayant passé les 10 premières années de sa carrière en tant que spécialiste du marketing opérationnel chez Unilever, travaillant dans des catégories et des régions géographiques, puis au sein de RB, où elle a géré son portefeuille Home au Royaume-Uni. Nevine est établie à Londres.



Marvin Miranda

Gestionnaire principale

Directeur principal de la stratégie,
Accenture Song



Marvin est le directeur principal de la stratégie mondiale d'Accenture Song, il est responsable de l'innovation stratégique. Marvin excelle au croisement de la transformation de l'entreprise, de la technologie et du marketing, utilisant le pouvoir de la pensée de marque pour transformer les entreprises de l'intérieur. Marvin est établi à New York.



Joshua Bellin

Gestionnaire principal

Responsable de la recherche sur le
leadership éclairé, Accenture Song



Josh supervise les initiatives de recherche sur le leadership éclairé d'Accenture Song et il est associé principal d'Accenture Research. En 16 ans de carrière chez Accenture, Josh s'est efforcé de positionner Accenture en tête de file en matière de connaissances commerciales et il a aidé les clients à comprendre les conditions indispensables pour parvenir à croître et à être pertinent au cours de la prochaine ère concurrentielle. Josh habite à Boston.



Remerciements

Contributeurs

Bill Theofilou

Dan Hornbarger

Pat Connolly

Nick Law

Olof Schybergson

Brooke Karathanos

Mark Curtis

Chercheurs

Ravi Rajkumar Advani

Agneta Bjornsjo

Gaurav Khetan

Carrie Kliener

Ivy Lee

Michael Malinoski

Regina Maruca

Taurai Nyaruwata

Linda Ringnalda

Konrad Suchecki



À propos de l'étude

Afin d'étudier la façon dont les entreprises répondent aux demandes changeantes (et souvent paradoxales) de leurs clients dans le monde en évolution rapide d'aujourd'hui, Accenture Research a mené des sondages auprès des cadres ainsi qu'une série d'entrevues. Les sondages ont été menés en deux vagues (de février à mars, puis de juin à août 2022), chacun s'appuyant sur les rétroactions de 850 cadres dirigeants travaillant dans 14 pays et 19 secteurs. Cette méthode a servi de base à la modélisation prédictive du rendement de l'entreprise, ainsi qu'à une analyse de regroupement qui a révélé les cinq zones distinctes. Les entrevues ont porté sur 30 dirigeants d'entreprises établies dans 11 pays et 12 secteurs.



Références

- 1 Accenture, [«The human paradox»](#), 26 juillet 2022
- 2 Les entreprises qui se sont classées dans la tranche supérieure de 20 %, d'après notre évaluation des capacités d'orientation vers la vie
- 3 David Droga et Baiju Shah, Harvard Business Review, [«Keeping up with customers' increasingly dynamic needs»](#), 27 septembre 2022
- 4 Entrevue d'un expert d'Accenture Research (menée par un fournisseur de recherche)
- 5 Adweek, [«Kimberly-Clark Doubles Down on Consumer-Centric Experiences»](#), consulté le 10 octobre 2022
- 6 Accenture Song – Étude de cas, [«Reimagining a global icon for a digital-first future»](#), consultation effectuée le 10 octobre 2022
- 7 Harvard Business Review Analytic Services White Paper, [«Consumer-Goods Firms Dig Deeper into Data for Superior Customer Experience»](#), avril 2021
- 8 Accenture, [«The human paradox»](#), 26 juillet 2022
- 9 Accenture – Étude de cas, [«Johnson Controls and Accenture»](#), consultation effectuée le 11 octobre 2022
- 10 Entrevue d'expert d'Accenture Research (menée par un fournisseur de recherche)
- 11 Design News, [«Johnson Controls Leaving Batteries Behind»](#), 21 novembre 2018
- 12 Accenture Newsroom, [«Johnson Controls and Accenture Join Forces on New AI-enabled OpenBlue Innovation Centers»](#), 23 juin 2022
- 13 Fierce Electronics, [«Johnson Controls teams with Accenture on smart building and sustainability, buys Tempered for security»](#), 23 juin 2022
- 14 Yahoo News, [«Johnson Controls Executives Analyze Critical Importance of Decarbonization and Indoor Air Quality at 2022 AHR Expo»](#), 9 février 2022
- 15 Johnson Controls, [«Conférence téléphonique sur les résultats du troisième trimestre de 2022»](#), 4 août 2022
- 16 Entrevue avec un expert d'Accenture Research (menée par un fournisseur de recherche)
- 17 ZDNET, [«Qualcomm diversifies into IoT, auto and soon data center and edge computing»](#), 5 novembre 2020
- 18 Silicon Angle, [«Qualcomm's diversification strategy pays off as it crushes expectations on earnings»](#), 27 avril, 2022
- 19 Forbes, [«Qualcomm wins yet another major automaker with its digital chassis»](#), 14 avril 2022
- 20 Creative Strategies, [«Qualcomm's Diversification Strategy Takes Shape at MWC22»](#), consulté le 10 octobre 2022
- 21 ZDNET, [«Qualcomm rolls out IoT as a Service for 30 different verticals»](#), 28 septembre 2021
- 22 Accenture – Étude de cas, [«Minna Bank: Japan's first digital bank»](#), consulté le 11 octobre 2022
- 23 Entrevue avec un expert d'Accenture Research (menée par un fournisseur de recherche)
- 24 Retail Banker International, [«Minna Bank – the new Japanese bank with digital natives at its core gets off to a flier»](#), 10 janvier 2022
- 25 Business Wire, [«Minna Bank to Commence Operations in May 2021 as Japan's First Digital Bank»](#), 25 mars 2021
- 26 Entrevue avec un expert d'Accenture Research (menée par un fournisseur de recherche)
- 27 WWD, [«Weak demand in Japan weighs on Shiseido's earnings»](#), 10 août 2022
- 28 Accenture – Étude de cas, [«Change that's more than skin deep»](#), consultation effectuée le 11 octobre 2022
- 29 Cosmetics design-asia, [«Human touch: How Shiseido is using tech to make 2021 'the year of the empowered beauty consultant'»](#), 30 mars 2021



À propos d'Accenture

Accenture est une entreprise mondiale de services professionnels dotée de capacités de pointe dans les domaines du numérique, de l'infonuagique et de la sécurité. En combinant une expérience inégalée et des compétences spécialisées dans plus de 40 secteurs, nous offrons des services de stratégie et de consultation, des services de technologie et d'exploitation et Accenture Song, tous alimentés par le plus grand réseau mondial de centres de technologie avancée et d'opérations intelligentes. Chaque jour, nos 721 000 employés concrétisent notre promesse à l'égard des technologies et de l'ingéniosité humaine, au bénéfice de nos clients situés dans plus de 120 pays. Nous maîtrisons la puissance du changement pour créer de la valeur et un succès commun pour nos clients, notre personnel, nos actionnaires, nos partenaires et nos collectivités.

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

Mention juridique

Ce contenu est fourni à titre d'information générale. Il ne vise pas à remplacer la consultation de nos conseillers professionnels. 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.

À propos d'Accenture Song

Accenture Song accélère la croissance et la valeur pour ses clients grâce à une pertinence soutenue. Nos capacités s'étendent de l'idée à l'exécution : la croissance, la conception de produits et d'expériences; la technologie et les plateformes d'expérience; la stratégie de création, de médias et de marketing; et la campagne, la transformation du commerce, le contenu et l'orchestration des canaux. Grâce à de solides relations avec la clientèle et à une expertise approfondie du secteur, nous aidons nos clients à suivre le rythme de la vie grâce au potentiel illimité de l'imagination, de la technologie et de l'intelligence.

À propos d'Accenture Research

Accenture Research crée un leadership éclairé sur les stratégies commerciales 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 du secteur 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.