



LA VOIE RAPIDE
VERS LA PERFORMANCE
DE L'AVENIR

L'intelligence des opérations
au départ de chaque décision
d'affaires

Table des matières

Transformer la façon d'accomplir le travail	03
Choisir plus intelligemment, agir plus rapidement, gagner plus tôt	06
Transformer le rendement commercial	08
Trois manières de préparer l'avenir	15
Se surpasser, se démarquer, surclasser la concurrence	30
À propos des auteurs	32

A hand holding a magnifying glass over a highway at night, symbolizing focus and transformation. The magnifying glass is held by a hand from the bottom right, and its lens is centered over a multi-lane highway with orange lane markings. The highway is illuminated by streetlights, and the background is dark with some blurred lights. The overall image has a bokeh effect with various colored circles (orange, white, blue) in the background.

Transformer la façon d'accomplir le travail

La voie vers la maturité des opérations : une trajectoire qui mérite d'être empruntée



Dans chaque organisation, la voie vers la maturité des opérations est ponctuée de jalons distincts. Pourtant, à la fin, chaque parcours est unique.

Il s'agit d'une trajectoire qui mérite d'être empruntée, car la maturité des opérations peut se traduire en façons de traiter les commandes, de gagner plus rapidement de nouveaux clients ou de découvrir de nouvelles sources de revenus qui s'appuient sur la technologie. Ainsi, les organisations peuvent en même temps mieux mobiliser et conserver leur personnel tout en se dirigeant avec assurance vers l'avenir.

En couplant le parcours à l'intelligence en adoptant une approche stratégique afin de faire progresser le mode d'exploitation et transformer l'entreprise en misant sur la technologie, les processus et le facteur humain, on simplifie et on accélère l'ascension d'une organisation vers le sommet.

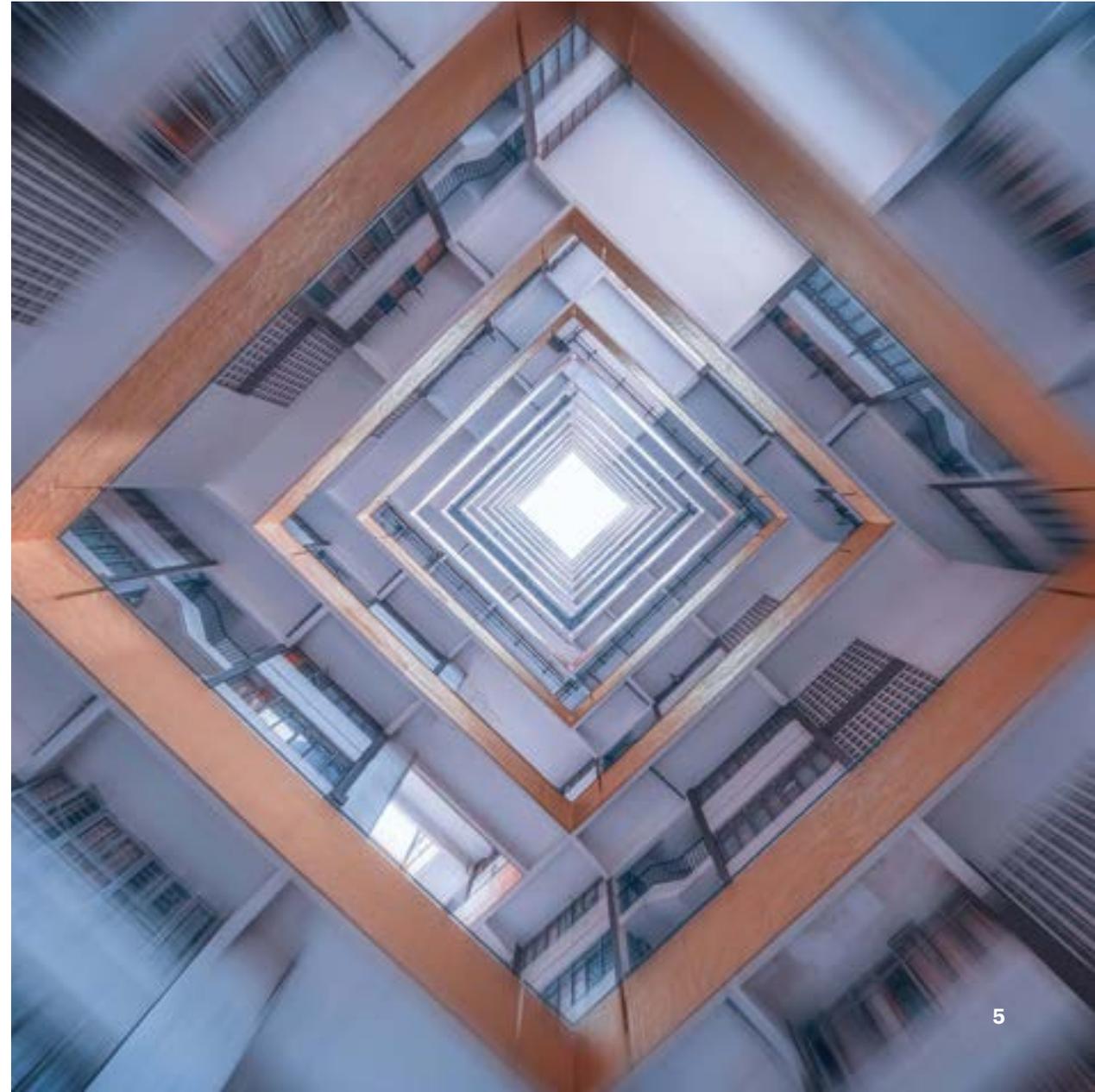
À ce jour, où en sont les organisations quant à la maturité de leurs opérations? Comment peuvent-elles accélérer le rythme de leur avancée afin de créer une nouvelle valeur pour leurs entreprises?

Une recherche menée par Accenture à l'international montre que bon nombre d'entre elles apportent des changements lents, réguliers et progressifs à leurs opérations, c.-à-d. aux capacités de leurs systèmes centraux, de leurs processus ou de la gestion de leurs services.

Cependant, elles échouent souvent à transformer la façon dont s'accomplit le travail. Et elles n'agissent pas ou n'intègrent pas assez rapidement.

Notre recherche a mis au jour un incitatif de taille pour accélérer la maturité des opérations. Nous avons fait la démonstration qu'il existe une corrélation directe entre le déploiement d'une intelligence opérationnelle à l'échelle de l'organisation et la rentabilité.

Afin d'atteindre le plus haut degré de maturité possible, certaines organisations doivent se préparer à l'avenir. Ces chefs de file profitent aujourd'hui de taux de productivité et d'efficacité accrus. En outre, elles acquièrent l'agilité et la résilience nécessaires afin de produire encore et encore davantage de valeur sur le plan commercial.





Choisir plus intelligemment, agir plus rapidement, gagner plus tôt

Les entreprises prêtes à l'avenir
sont plus efficaces et rentables

Afin de comprendre le lien entre le rendement et la maturité des opérations d'une entreprise, nous avons interrogé en 2020 plus de 1 100 cadres supérieurs et vice-présidents de 11 pays présents dans 13 secteurs d'activité.

Aux fins de notre recherche, nous avons associé les réponses au sondage à des données financières sur le rendement validées par des sources externes. En tablant sur notre expérience, nous avons établi quatre niveaux de maturité des opérations, soit **stable**, **efficace**, **prédictif** et **prêt à l'avenir**.

2,8x

Hausse moyenne de la rentabilité des organisations prêtes à l'avenir

1,7x

Le taux d'efficacité des organisations prêtes à l'avenir par rapport à celles à un niveau inférieur

Nous avons constaté ce qui suit :

- **À mesure que progresse la maturité, l'efficacité et les bénéfices augmentent.** Les organisations dont le taux de maturité s'est accru en 2019 étaient en moyenne **7,6 pour cent** plus efficaces (exprimé en frais d'exploitation moins élevés pour chaque dollar de revenu) et plus rentables dans une proportion de 2,3 points de pourcentage (BAIIDA¹ à titre de pourcentage du revenu)².
- **Être prêt à l'avenir comporte des avantages supplémentaires :** en moyenne, les organisations prêtes à l'avenir que nous avons sondées affichaient une hausse de rentabilité de **2,8** et un taux d'efficacité de **1,7** fois plus élevé que celles qui n'étaient pas à ce niveau³.
- Les organisations qui en étaient aux niveaux stable et efficace et qui sont devenues prêtes à l'avenir en 2019 ont enregistré des bonds de **2,1** au chapitre de l'efficacité des opérations et de **4,1** à celui de la rentabilité comparativement à leurs homologues qui ont fait des gains plus modérés sur le plan de la maturité.
- **La maturité des opérations peut gonfler les bénéfices à l'international:** nos analyses de modélisation montrent que, si toutes les organisations du monde avaient atteint les niveaux stable, efficace ou prédictif afin de devenir prêtes à l'avenir en 2019, elles auraient comptabilisé **5,4 billions de dollars américains** de plus au chapitre de la rentabilité à l'échelle internationale.

A woman with glasses and a yellow coat stands on a city sidewalk at night, looking at her phone. The background shows a busy street with light trails from cars and buildings illuminated by streetlights. The overall scene is a long-exposure photograph of an urban environment.

Transformer le rendement commercial

Chacun des quatre niveaux de maturité des opérations est étayé par un ensemble de technologies qui impulsent l'efficacité, apportent des idées nouvelles et accroissent les capacités.

Stable

Les organisations font principalement porter leurs efforts sur l'amélioration des principaux processus, de la qualité et des mesures de conformité. Elles n'ont pas encore acquis la capacité à tirer des connaissances stratégiques des divers flux de données.

Efficace

Les organisations enregistrent un gain de productivité. Elles ont intégré des méthodes éprouvées telles que Lean Six Sigma et la normalisation des processus. Elles ont également mis en place des outils d'automatisation et de robotisation ainsi que d'autres technologies d'automatisation.

Mais elles sont incapables de combiner les données afin d'en dégager des perspectives avant-gardistes. Elles ne sont pas plus en mesure de rapidement mettre sur pied et déployer des équipes regroupant des compétences spécialisées.

Prédictif

Les efforts des organisations s'articulent autour de la façon dont l'analytique peut appuyer et stimuler l'ingéniosité humaine. Elles déploient des technologies et des pratiques de pointe avec cet objectif en tête.

Elles trouvent le moyen de faire en sorte que les opérations deviennent une meilleure source de connaissances tout en accroissant l'efficacité et en réduisant les coûts. Elles commencent à employer les données combinées provenant d'anciens silos fonctionnels (ainsi que celles de leurs partenaires le long de leurs chaînes de valeur) afin d'anticiper les transformations du marché et de se positionner en conséquence. Et elles commencent à constituer et à réunir des équipes de haut calibre à la demande.

Prêt à l'avenir

Les organisations qui se trouvent à ce niveau sur le parcours vers les **opérations intelligentes** voient augmenter leurs taux d'efficacité et de rentabilité, améliorent l'expérience de leurs parties prenantes et produisent de meilleurs résultats commerciaux. Elles sont plus **agiles** que les autres.

En abolissant les silos fonctionnels et en usant de technologies évoluées, elles gagnent en rapidité de mise en marché et en innovation touchant les produits et services. Elles voient augmenter leurs revenus et s'améliorer l'expérience de leurs parties prenantes, et elles peuvent compter sur un meilleur bassin de talents grâce à leurs capacités en matière d'automatisation et d'effectif.

Elles sont **résilientes** parce qu'elles sont en mesure de combiner et de coordonner leurs capacités au chapitre des données, de l'analytique

et de l'intelligence artificielle. Par conséquent, cela les aide à renforcer la mobilisation des employés, à les fidéliser et à améliorer leur contribution, même en situations stressantes.

Surtout intéressés aux gains au niveau de l'entreprise, leurs chefs mettent à profit les compétences spécialisées de leurs employés lorsqu'ils en ont besoin. Ces organisations attribuent également les ressources pour soutenir la coordination et la communication à travers les investissements technologiques.

En soi, être prêt à l'avenir n'est pas une finalité.

Plutôt, il s'agit d'un volet de la maturité des opérations qui est en constante évolution. Cette préparation aide l'organisation à s'adapter aux conditions fluctuantes et à établir des connexions internes afin de stimuler l'innovation et de réaliser

des gains au chapitre du rendement⁴.

Notre analyse comportait également une évaluation de ce que nous appelons la **valeur transformationnelle** qui caractérise l'état de ce qui est prêt à l'avenir. Elle explique en quoi les organisations prêtes à l'avenir sont également prêtes à enregistrer en continu des gains en matière d'efficacité et de rentabilité ainsi qu'à assurer l'excellence de ses expériences auprès de ses clients et de ses employés.

Qu'est-ce que la valeur transformationnelle?

La valeur transformationnelle se fonde sur une modélisation exclusive et une enquête qui repose sur l'expérience. Elle allie plusieurs mesures fermes (telles que des statistiques découlant de sondages et le rendement financier) et des mesures souples (telles que les caractéristiques du leadership) afin de produire une valeur scientifique et holistique.

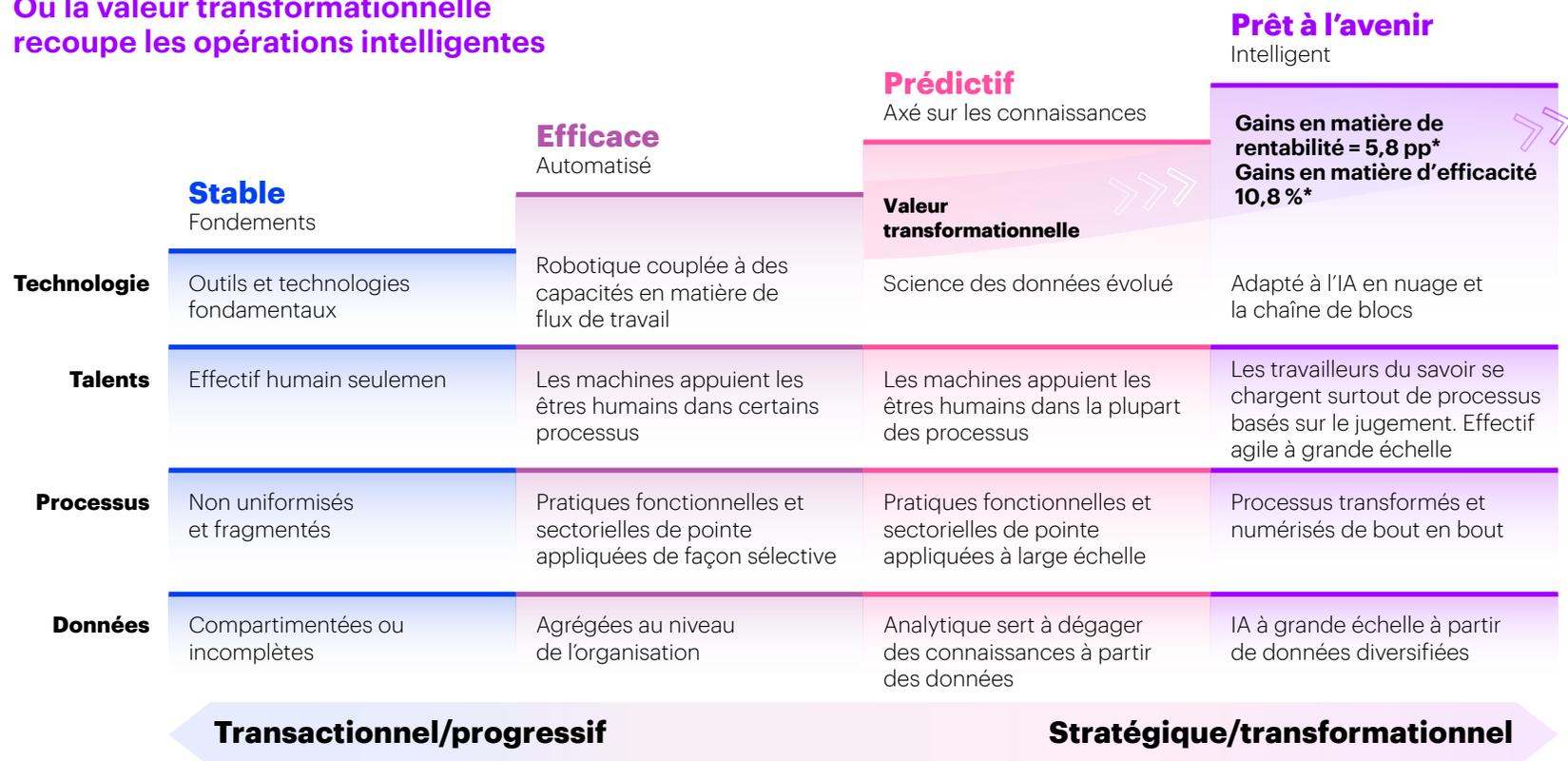
La figure 1 illustre la moyenne des gains en matière de rentabilité et d'efficacité, soit 5,8 points de pourcentage et 18,8 pour cent, qui sont réalisables lorsqu'une organisation passe du niveau prédictif au niveau prêt à l'avenir.

Notre expérience professionnelle auprès de plus de 400 organisations de premier plan présentes dans 20 pays et 18 secteurs d'activité atteste de hausses de rentabilité supérieures à 50 pour cent.

<50 %

De gains de productivité et d'efficacité

Figure 1.
Où la valeur transformationnelle recoupe les opérations intelligentes



* Enquête sur les opérations intelligentes d'Accenture Recherches et Oxford Economics, 2020

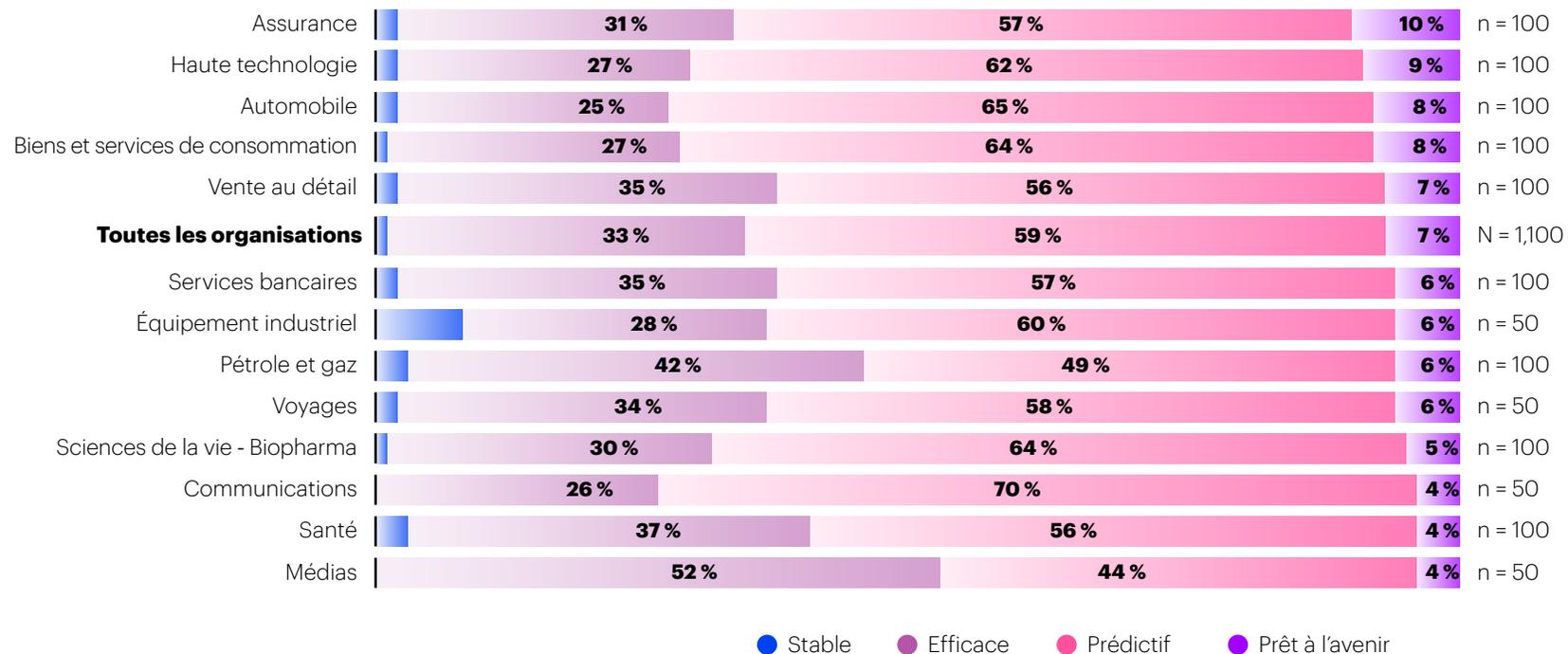
L'expérience d'Accenture montre qu'on peut constater des gains de rendement et d'efficacité de plus de 30 pour cent dans les organisations qui possèdent les caractéristiques d'une entreprise prête à l'avenir.

Notre recherche a révélé ce qui suit :

En ce moment, les organisations affichent différents niveaux de maturité des opérations dans l'ensemble des secteurs d'activité. Celles qui évoluent dans les secteurs des technologies de pointe et de l'assurance ont fait état de plus hauts niveaux de maturité que les autres (voir la figure 2).

Étonnamment, seul 7 pour cent des répondants appartiennent à la catégorie « prêt à l'avenir ».

Figure 2.
Niveaux de maturité des opérations selon le secteur d'activité



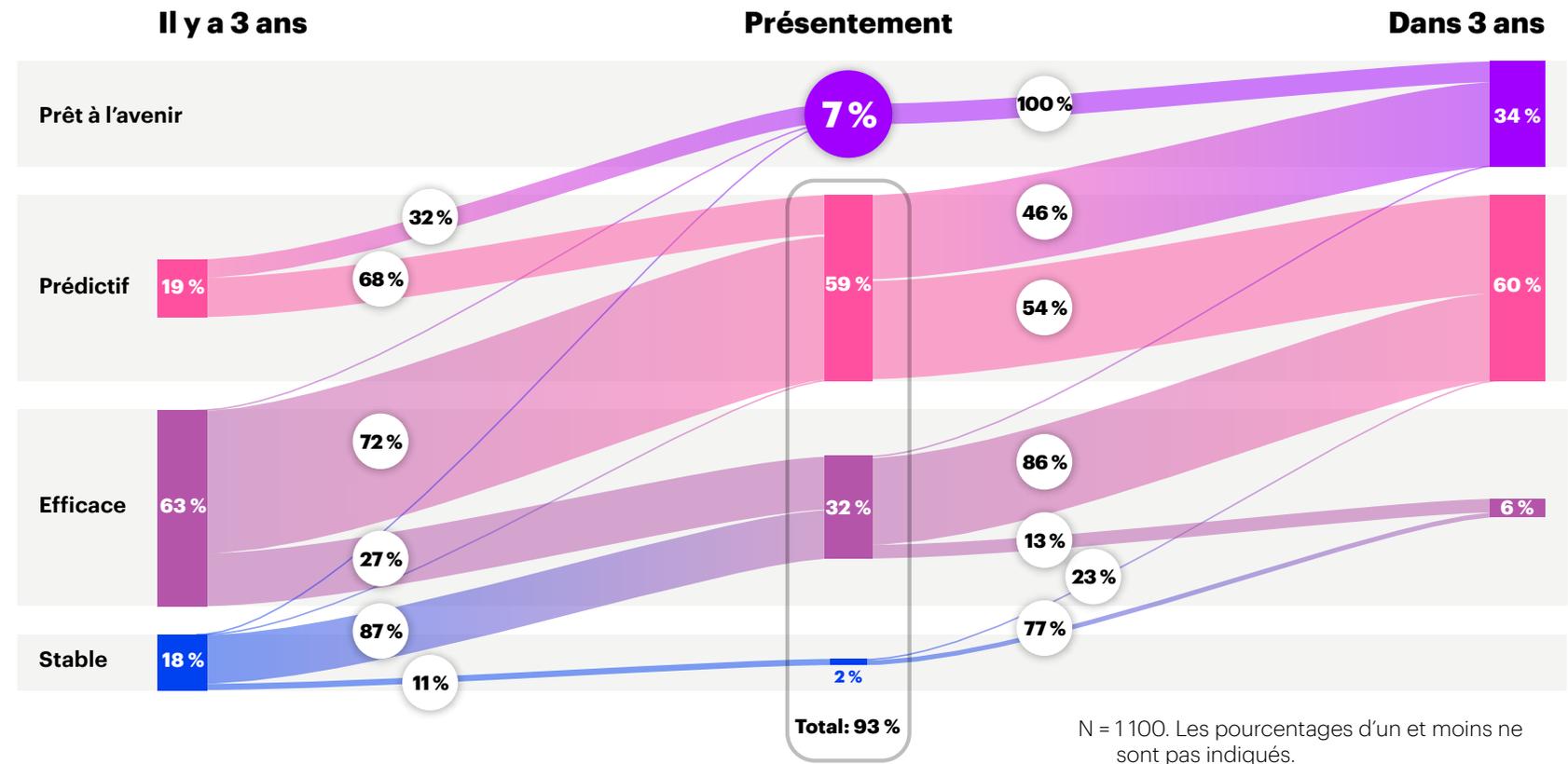
Source : Enquête sur les opérations intelligentes d'Accenture Recherches et Oxford Economics, 2020

La majorité des organisations ont fait d'énormes avancées vers la maturité au cours des trois dernières années. Mais la plupart (93 pour cent) doivent pousser plus loin (voir la figure 3, colonne du centre).

La plupart des organisations, mais pas toutes, sont résolues à améliorer de façon considérable leurs capacités et à parvenir à un niveau élevé de maturité au cours des trois prochaines années (voir la figure 3, du côté droit).

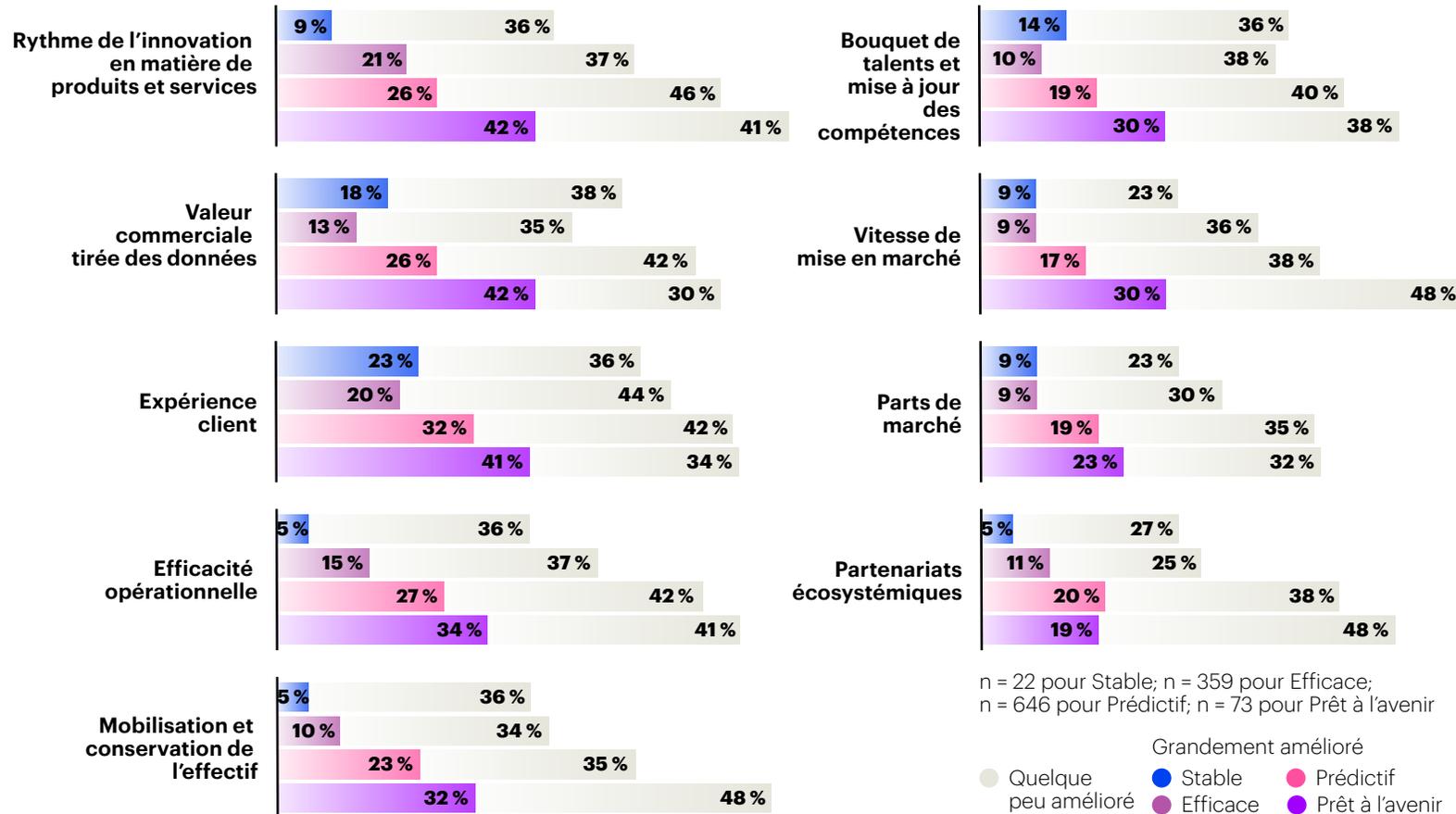
93 %
des organisations doivent pousser plus loin pour avancer au prochain niveau de maturité

Figure 3.
Niveaux de maturité des répondants il y a trois ans, aujourd'hui et dans trois ans



Source : Enquête sur les opérations intelligentes d'Accenture Recherches et Oxford Economics, 2020

Figure 4.
Amélioration du rendement des bénéfiques au cours des trois dernières années par niveau de maturité des opérations



Les plus grandes organisations prêtes à l'avenir (celles dont les revenus dépassent 20 milliards de dollars américains) ont signalé les plus grandes améliorations au chapitre de l'efficacité opérationnelle au cours des trois dernières années. Elles ont été plus efficaces dans une proportion de 73 pour cent (par rapport à 60 pour cent chez celles dont les revenus ont oscillé entre deux et 20 milliards de dollars américains).

En outre, ces entreprises étaient également plus nombreuses à signaler des améliorations au niveau du bouquet de talents de leurs employés, de la mise à jour des compétences, de la mobilisation et de la conservation de l'effectif ainsi que des partenariats écosystémiques.

Nous prévoyons que les petites et moyennes entreprises rattraperont vite leur retard à cet égard.

La hausse du niveau de maturité entraîne des avantages au-delà des mesures financières. Les entreprises qui ont progressé d'un niveau au cours des trois dernières années ont vu s'accroître le rythme de leurs innovations en matière de produits et services, leur vitesse de mise en marché, leur part du marché, le bouquet de talents de leurs employés, les efforts de mise à jour des compétences et les expériences client. Elles ont également resserré leurs partenariats écosystémiques (voir la figure 4).

Source : Enquête sur les opérations intelligentes d'Accenture Recherches et Oxford Economics, 2020



Trois manières de préparer l'avenir

La voie du progrès

Nous avons cerné les trois choses que les organisations doivent savoir afin d'être prêtes à l'avenir.

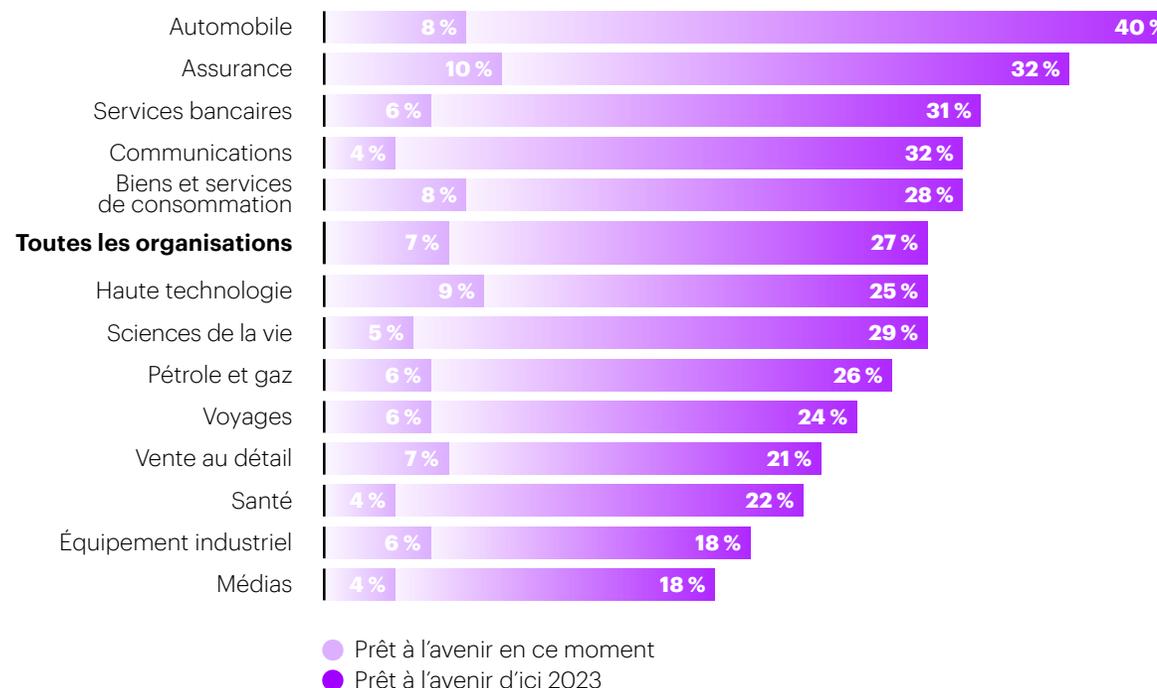
- 01 **Connaître l'objectif ultime**
- 02 **Connaître les principales étapes**
- 03 **Savoir passer sans transition au prochain niveau de maturité**

Étant donné que seuls sept pour cent des organisations ayant participé à notre étude sont prêtes à l'avenir, que doivent faire les autres pour s'y préparer rapidement?

La voie pour se préparer à l'avenir n'est pas forcément linéaire. Même les organisations stables peuvent accélérer leur parcours en sautant plus d'un niveau de maturité. Chaque organisation optera pour une démarche qui lui est propre afin de se préparer à l'avenir, mais pour y parvenir elle doit mettre en phase sa technologie, ses talents et ses processus avec sa stratégie commerciale afin d'améliorer ses modèles d'exploitation.

Le parcours est cependant influencé par le secteur d'activité. Nous observons depuis les trois dernières années que le nombre de secteurs prêts à l'avenir est relativement le même. Toutefois, d'ici trois ans, nous prévoyons qu'un bon nombre de secteurs feront un bond en avant, plus particulièrement les secteurs de l'automobile, des assurances et des banques (voir la figure 5).

Figure 5.
La préparation à l'avenir selon les secteurs d'activité



n = 50 : médias, communications, voyages, équipement industriel;
tous les autres secteurs : n = 100

Source : Enquête sur les opérations intelligentes d'Accenture Recherches et Oxford Economics, 2020



01

01 Connaître l'objectif ultime

Voir grand et définir les aspirations

82 %

des organisations prêtes à l'avenir s'attendent à intégrer des pratiques de pointe dans l'ensemble de l'entreprise au cours des trois prochaines années

86 %

des organisations prêtes à l'avenir s'attendent à ce que les fonctions commerciales et technologiques collaborent pleinement dans trois ans

Les organisations adoptent une approche trop progressive en matière d'amélioration des opérations.

Il faut contrer cette tendance en se montrant ambitieux et en commençant sans perdre de vue l'objectif ultime. On doit conceptualiser ce à quoi ressemble une organisation prête à l'avenir. Par exemple, qu'apporteraient les nouvelles technologies en matière d'avancées des opérations? Faites de ce point un objectif ambitieux.

Par la suite, songez aux démarches audacieuses qu'il faudrait entreprendre afin de combler l'écart entre les deux (chose que plusieurs ne font pas comme l'indique notre recherche).

Parmi les organisations prêtes à l'avenir qui ont pris part à notre étude, 82,2 pour cent s'attendent à intégrer des pratiques de pointe dans l'ensemble de l'entreprise au cours des trois prochaines années. Et 86,3 pour cent d'entre elles s'attendent à ce que les fonctions commerciales et technologiques collaborent pleinement durant cette période. Il s'agit d'une hausse par rapport aux 54,8 % qui affirment agir ainsi aujourd'hui.

À titre comparatif, 27,9 pour cent des organisations s'attendent à voir de tels niveaux de collaboration au cours des trois prochaines années. Seuls 3,3 pour cent disent agir ainsi en ce moment.

Il faut reconnaître que l'avenir réserve des surprises. Dans le cadre de sa préparation à l'avenir, une organisation doit entrevoir ce que les opérations intelligentes (portées par les technologies nouvelles et évoluées) lui permettront de faire dans les années à venir.

**1 milliard
\$ US**

**d'économies grâce
aux opérations
intelligentes**

Étude de cas

Un géant transnational du secteur des biens de consommation courante a décidé de numériser son organisation et de transformer son approvisionnement à l'échelle internationale en normalisant, simplifiant et industrialisant ses processus.

Passant à un mode d'approvisionnement intelligent, l'entreprise a mis en place l'automatisation intelligente, ce qui a entraîné une augmentation de son efficacité et a permis à l'équipe de faire porter ses efforts sur des activités à plus forte valeur ajoutée telles que l'analytique et l'acquisition de connaissances.

En aménageant un cadre propice à l'innovation continue, l'équipe peut consacrer du temps à la réflexion stratégique, aux améliorations à apporter aux processus et à la croissance éventuelle.

Avec ce nouveau modèle en place, les soumissions en ligne ont permis de réaliser des économies de plus d'un milliard de dollars américains qui seront réinvestis dans la croissance générée par la technologie à l'échelle de l'entreprise.



02

Connaître les principales étapes

Automatisez, stimulez et privilégiez un processus fondé sur les données

Il existe plusieurs étapes entre les niveaux de maturité, et certaines d'entre elles ne peuvent être sautées. En voici trois qu'Accenture estime essentielles:

Automatisation à l'échelle

Près de cinq fois plus de dirigeants d'entreprises prévoient que leurs processus seront numérisés de bout en bout dans l'ensemble de leurs modèles d'exploitation d'ici 2023 par rapport à aujourd'hui. Et pourtant, les deux tiers de nos répondants ne s'attendent pas à atteindre la même capacité dans cette même période.

Parmi les organisations dont les opérations sont prêtes à l'avenir, 38,4 pour cent sont en train d'intégrer l'intelligence artificielle et 63 pour cent disent qu'elles l'auront intégrée d'ici trois ans. À l'opposé, seulement un pour cent des organisations efficaces s'occupent en ce moment d'intégrer l'intelligence artificielle et moins de 20 pour cent disent qu'elles l'auront intégrée d'ici trois ans.

Seulement **1 %**
des organisations efficaces
intègrent l'IA à l'échelle de
l'entreprise aujourd'hui

72 %
de réduction
des tâches
transactionnelles

Étude de cas

Après une suite d'acquisitions, un fabricant international d'instruments médicaux s'est trouvé avec des opérations financières très fragmentées.

L'entreprise a conjugué les talents de l'être humain et de la machine, les données et les perspectives intelligentes afin d'amorcer la transition de ses services financiers vers un modèle d'exploitation intelligent.

Elle a revu ses procédures, mis en place de nouveaux systèmes et est devenue plus sensible face à ses clients et ses fournisseurs. Les employés de ses services financiers ont ainsi pu réduire de 89 à 17 pour cent le temps consacré aux transactions, soit une réduction de 72 pour cent.

Les gains d'efficacité, les mesures de contrôle, la visibilité et le rendement des processus ont tous enregistré une hausse au niveau des opérations internationales, ce qui a eu pour effet d'améliorer l'intégrité du bilan de l'entreprise en l'espace d'à peine deux ans. Plus précisément, elle a gagné près de 77 millions de dollars américains dans son fonds de roulement.

L'entreprise est bien placée pour faire face à toute éventuelle difficulté d'ordre opérationnel ou menace à la continuité des affaires.

Renforcer le talent humain au moyen de la technologie

En développant une main-d'œuvre qui allie l'être humain et la machine où la technologie vient en aide aux gens (et non l'inverse), les organisations peuvent répartir le travail de façon à réaliser des gains d'efficacité. Alors, les employés sont libérés et peuvent se livrer à la créativité et faire preuve d'esprit critique, qui sont les meilleures façons de découvrir de nouvelles sources de valeur.

Plus du tiers (34,2 pour cent) des organisations prêtes à l'avenir ont déjà adopté à grande échelle une stratégie visant l'agilité de leurs effectifs. Elles peuvent emprunter à leurs partenaires écosystémiques afin de mobiliser lorsqu'il le faut les employés dotés de compétences particulières.

On prévoit que d'ici trois ans ce pourcentage passera à 71,2 pour cent. Toutefois, seuls 2,5 pour cent des organisations au niveau efficace ont mis en place à grande échelle des stratégies visant l'agilité de leurs effectifs. Et seuls 28,1 pour cent d'entre elles devraient réaliser cet objectif d'ici trois ans.

Premier architecte d'entreprise d'un constructeur automobile américain :

« C'est toujours (le mélange) d'employés, de processus et de technologies, n'est-ce pas? Voilà ce qui donne lieu à de véritables changements au sein d'une organisation. »

Étude de cas

Cultiver une pépinière d'ingénieurs spécialisés dans l'apprentissage automatique et d'ingénieurs cogniticiens a aidé un important prestataire de services de télécommunications à rationaliser ses opérations clients et à accroître la satisfaction de la clientèle.

La base de données sur la clientèle de cette entreprise a vite pris de l'expansion. Forte de son équipe alliant l'être humain et la machine, elle a pu numériser les opérations de clavardage et accroître l'exactitude de ses prévisions en matière de clavardage au-delà de 90 pour cent. En outre, elle a réduit de 90 pour cent les efforts manuels nécessaires pour analyser le contenu des séances de clavardage.

Dans l'ensemble, l'entreprise a réalisé plus de 58 millions de dollars américains en valeur supplémentaire et fait grimper le taux de satisfaction des consommateurs à plus de 90 pour cent.

65 millions \$_{US}

en valeur supplémentaire

Opter pour un processus décisionnel fondé sur des données : employer de meilleures données provenant de plusieurs sources

L'expérience et l'intuition sont essentielles et irremplaçables. Toutefois, la multiplication des complexités des affaires a entraîné un plus grand besoin de données intégrales et de grande qualité afin d'éclairer la prise de décisions.

En tirant parti de sources de données diversifiées (structurées et non structurées, internes et externes, chaîne de valeur par rapport à compartimentées) et en accroissant la qualité de ces dernières, les dirigeants seront en mesure de marier le meilleur des deux pour former une boucle de rétroaction continue.

Plus de la moitié des organisations (52,1 pour cent) dont les opérations sont prêtes à l'avenir ont déjà appelé à l'analytique à grande échelle. Seuls 2,5 pour cent des organisations au niveau efficace en ont autant.

120 %

Conversion des ventes par rapport aux objectifs

Étude de cas

Un leader mondial des logiciels d'application d'entreprise souhaitait élargir sa portée et développer un pipeline de ventes potentielles cohérentes et qualifiées.

Une équipe de vente numérique interne a mis en place un programme d'accélération des revenus sortants en utilisant des données sur les produits, les clients, des analyses et des perspectives. L'équipe était composée de spécialistes techniques et linguistiques locaux qui qualifiaient les ventes potentielles. Un centre de commande numérique rassemblait, optimisait et diffusait la définition des objectifs de rendement commercial et le suivi du rendement.

L'équipe a atteint 115 pour cent de rendement par rapport à ses objectifs et un rendement de conversion des ventes de 120 pour cent par rapport à ses objectifs. Fort de son succès initial, le fournisseur de logiciels a pu étendre son programme de génération de la demande à l'ensemble des marchés mondiaux.

Bart Talloen, l'un des vice-présidents chez Johnson & Johnson, a expliqué comment les nouvelles façons de faire contribuent à la mise en place de solutions clients plus judicieuses en un laps de temps plus court :

« Étant donné que notre chaîne d'approvisionnement repose en grande partie sur la science des données afin de prévoir les demandes des consommateurs et les goulots d'étranglement, il est devenu évident que les patients, les consommateurs et les clients ont tous profité de la rapidité de sa réaction⁵. »

33 % 15 %

En hausse de productivité

Hausse de l'exactitude des prévisions

Étude de cas

Avec 17 000 articles en promotion dans 1 200 magasins chaque semaine, les activités promotionnelles d'un détaillant nord-américain se chiffrent à neuf milliards de dollars américains par année.

Il importe alors de bien faire l'affectation des stocks. Elle a une grande incidence sur l'expérience client et le bénéfice net. Grâce à une nouvelle solution fondée sur l'affectation des stocks et l'analyse des prévisions alimentées par l'intelligence artificielle, le détaillant peut mieux adapter ses promotions et répartir ses stocks entre les magasins, même à l'étranger.

Les prévisions fondées sur des modèles d'apprentissage automatique exigent un délai pouvant s'étendre à huit semaines alors que l'analytique montre la contribution de chaque magasin aux soldes promotionnels. Les équipes responsables des promotions ont délaissé le modèle universel pour assembler une chaîne d'approvisionnement qui est véritablement centrée sur les clients.

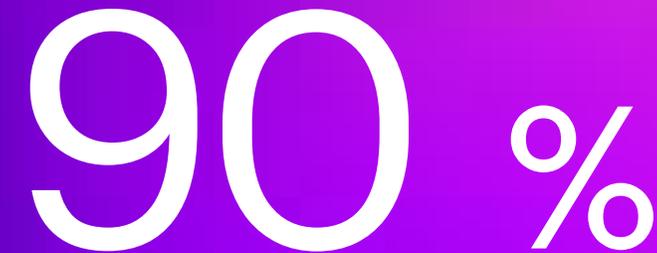
En conséquence, l'entreprise a rationalisé ses opérations et intensifié son rendement. Elle a enregistré une hausse de 33 pour cent de sa productivité, amélioré de 15 pour cent l'exactitude de ses prévisions et réduit ses stocks de 30 pour cent.

Par le passé, il aurait fallu un minimum de trois ans aux entreprises pour progresser d'un seul niveau de maturité des opérations.

Mais à présent, elles ont beaucoup plus de facilité à aller de l'avant pour accélérer grâce au nuage et à la façon dont il améliore l'analytique et les données.

Les organisations prêtes à l'avenir affichent un impressionnant degré de maturité (de l'ordre de 90 pour cent) lorsque vient le temps d'employer l'infrastructure infonuagique à grande échelle pour user des processus en place. Plus de 78 pour cent d'entre elles projettent d'explorer de nouveaux domaines pour lesquels elles pourraient employer le nuage à grande échelle et maximiser leur valeur au cours des trois prochaines années.

Il n'est plus nécessaire de demander du matériel informatique et des logiciels, ce qui exigeait beaucoup de temps et se soldait parfois par une sous-estimation ou une surestimation des besoins. À présent, grâce aux services infonuagiques, les organisations peuvent recourir à des services facturés à l'utilisation et moduler leur capacité en fonction de leurs besoins.



90 %

des organisations prêtes à l'avenir utilisent aujourd'hui une infrastructure infonuagique à grande échelle

A person in a red jacket is walking across a suspension bridge that spans a deep valley. The valley is filled with a dense forest of evergreen trees, and a thick mist or fog hangs over the scene, creating a sense of depth and mystery. The bridge's cables and deck are visible, leading the eye towards the person in the distance.

03

Savoir comment se propulser au prochain niveau de maturité

Progresser grâce aux relations
écosystémiques

Être prêtes à l'avenir donne aux organisations un avantage concurrentiel et plus d'agilité. Mais l'efficacité et la rentabilité à court terme ne suffisent pas.

Être prêtes à l'avenir exige un modèle d'exploitation souple, une combinaison optimale d'équipes multidisciplinaires et de technologies à la demande qui fonctionnent à l'intérieur d'un large écosystème de partenaires. L'objectif : produire à grande échelle des résultats commerciaux exceptionnels, quel que soit l'endroit, quel que soit le moment.

Les partenariats écosystémiques produisent des compétences complémentaires et des données plus diversifiées. Ensemble, ils favorisent une évolution continue plutôt que des améliorations ponctuelles issues de projets distincts et offrent

un accès à des technologies évoluées telles que l'intelligence artificielle et la chaîne de blocs.

De manière plus fondamentale, ils stimulent l'innovation. Les modèles de partenariat, ancrés dans une vision commune et des accords commerciaux réciproquement avantageux, créent de la valeur et des expériences transformationnelles.

Les organisations prêtes à l'avenir sont clairement axées sur les avantages en fin de compte. Plus des trois quarts (76,7 pour cent) d'entre elles prévoient de pousser plus loin leurs stratégies visant les partenariats écosystémiques et l'expérience de leurs parties prenantes au cours des trois prochaines années (comparé à 31,5 pour cent en ce moment).

En revanche, 22,3 pour cent des organisations efficaces prévoient d'intégrer ces composants au cours des trois prochaines années, comparé à 2,8 pour cent en ce moment.

77 %

des organisations prêtes à l'avenir prévoient de pousser les partenariats écosystémiques d'ici trois ans

22 %

des organisations efficaces prévoient d'intégrer les partenariats écosystémiques d'ici trois ans



Étude de cas

Certaines organisations démontrent que la progression vers la maturité des opérations peut faire appel à des combinaisons complexes de modèles de fonctionnement hybrides.

Prenons l'exemple de l'une des grandes entreprises de télécommunications en Asie-Pacifique. Elle a créé ses propres centres de services mondiaux où elle développe les dernières compétences technologiques, guidant ses talents vers des capacités, des rôles et des méthodes de travail nouveaux et pertinents.

Elle fait également appel à des partenaires stratégiques pour fournir des données complexes, des rapports et des analyses. Cet écosystème permet à l'opérateur de télécommunications d'accéder à une expertise en matière d'automatisation intelligente et de fournir des services essentiels pour stimuler la croissance, l'innovation et l'optimisation.

Le directeur des ventes d'une entreprise américaine de biens de consommation courante explique :

« Nous n'ignorons pas que la technologie progresse de jour en jour et rend le travail manuel redondant. Mais nous faisons en sorte qu'à chaque mise à jour de la technologie nos employés reçoivent une formation pertinente afin de profiter de l'occasion qui leur est donnée. Il est essentiel que les travailleurs se perfectionnent pour s'assurer un avenir meilleur. »

120 milliards \$_{US}

collectés en espèces chaque année par les services de crédit et recouvrement

Case study

Fidèle à son esprit de croissance, une entreprise technologique de premier plan voulait montrer comment ses opérations intelligentes pouvaient fournir des informations en temps réel qui aident à améliorer la prise de décision.

S'appuyant sur l'expertise de ses partenariats stratégiques, le géant technologique a associé des technologies et des approches innovantes à ses propres solutions de pointe pour simplifier les processus et les politiques mondiales.

Ses services de crédit et de recouvrement, par exemple, sont maintenant restructurés dans 150 pays et 30 langues, et permettent de collecter 120 milliards de dollars américains en espèces chaque année. Grâce aux actifs alimentés par l'IA, l'entreprise a déjà réalisé des économies importantes qui ont aidé les dirigeants à maximiser leurs investissements.



Se surpasser, se démarquer, surclasser la concurrent

Devenir une entreprise prête à l'avenir en se fondant sur des opérations intelligentes n'est pas une mince affaire. Les voies pour y parvenir sont nombreuses

Le moment est venu de passer à des opérations intelligentes. Voici comment :

- **Voyez** grand et ne vous limitez pas à des changements progressifs.
- **Renforcez** l'intuition par des données diversifiées de première qualité.
- **Incorporez** l'automatisation et l'analytique, l'intelligence artificielle et les solutions intégrées avec les pratiques de pointe.
- **Assemblez** une main-d'œuvre spécialisée qui mise sur l'être humain et la machine.
- **Établissez** une infrastructure infonuagique au cœur de vos opérations.

Notre recherche montre que, si vous accélérez les choses, vos opérations peuvent devenir un véritable catalyseur de votre avantage concurrentiel. Et, en cours de route, vous pouvez mettre en valeur vos décisions d'affaires afin de réaliser valeur et croissance sur les plans tangible, durable et transformationnel.

À PROPOS DES AUTEURS



Manish Sharma

*Directeur général du groupe,
Accenture Opérations*
manish.sharma@accenture.com

Manish Sharma est directeur général du groupe des services opérationnels et membre du comité de gestion mondial d'Accenture. Il dirige une équipe de plus de 145 000 professionnels chargés d'un portefeuille de services de processus opérationnels pour des fonctions particulières, dont les finances, l'approvisionnement et la chaîne d'approvisionnement, le marketing et les ventes, ainsi que de services sectoriels dans les domaines des soins de santé, de l'assurance et des services bancaires.



Kaushal Mody

*Responsable, Croissance et stratégie,
Accenture Opérations*
kaushal.m.mody@accenture.com

Kaushal Mody est responsable mondial pour Accenture Opérations et membre du Conseil de direction mondial d'Accenture. Il cumule près de 25 années d'expérience à titre de consultant en matière de transformation et d'opérations intelligentes en de nombreux secteurs d'activité. Il agit à titre de conseiller stratégique auprès de plusieurs entreprises qui figurent au classement de Fortune 500. Son travail porte principalement sur les acquisitions, les alliances et les investissements stratégiques.

Remerciements

Les auteurs aimeraient remercier les personnes suivantes pour leur contribution et leur appui pour le présent rapport :

Responsable de la recherche
Laurie A. Henneborn

Responsable Innovation, Accenture Opérations
Sohini Raychaudhuri

Responsable Marketing et communications, Accenture Opérations
Linda Zanella

Équipe de projet
**Susan Austin, Regina Maruca,
Paul Nunes, Tomasz Sloniewski,
Praveen Tanguturi, Ph.D.,
and Jonathan Thomas**

Nous avons défini les quatre niveaux de maturité des opérations en nous appuyant sur les évaluations de huit caractéristiques auxquelles se sont livrés les répondants.

Analytique

Portant sur la découverte, l'interprétation et la communication de schémas de données significatives en vue de dégager des perspectives de qualité supérieure avant la prise de décisions. L'analytique compte plusieurs niveaux, de la production de rapports descriptifs à des mesures prédictives et prescriptives pouvant servir aux processus opérationnels.

Intelligence artificielle

La capacité d'une machine à remplir des fonctions cognitives telles que la détection, la compréhension, l'action et l'apprentissage. Grâce aux capacités de l'intelligence artificielle (par exemple, le traitement du langage naturel, l'apprentissage automatique), les ordinateurs peuvent prendre des décisions, déceler des schémas et dégager des perspectives pour éventuellement arrêter d'autres décisions.

Automatisation

Ensembles de technologies permettant d'exécuter des tâches répétitives fondées sur des règles précises. L'automatisation robotisée des processus constitue l'un des exemples les plus souvent utilisés, qui repose de plus en plus sur des solutions plurielles telles que les flux de travail, les plateformes et les logiciels à titre de service qui poussent plus loin la numérisation des processus.

Collaboration affaires-technologie

Comprend les fonctions informatiques et commerciales avec des modèles de gouvernance communs, permettant l'intégration des partenaires écosystémiques et orientant la feuille de route stratégique de l'organisation.

Données

La qualité, la portée et la profondeur des données structurées et non structurées (par exemple, les vidéos, le contenu Web, les notes vocales, etc.) tirées de sources diversifiées provenant de l'interne et de l'externe, y compris celles qui sont incorporées aux processus internes.

Pratiques fonctionnelles et sectorielles de pointe

Façons de traiter des affaires au sein d'une fonction, d'une organisation ou d'un secteur d'activité dont il est reconnu qu'elles favorisent le meilleur rendement possible.

Expérience des parties prenantes

L'expérience globale en matière de mobilisation de toutes les parties prenantes d'une entreprise, dont les clients, les utilisateurs finaux, les fournisseurs, les partenaires et les employés.

Agilité de l'effectif

Englobe deux éléments principaux : la stratégie de collaboration de la main-d'œuvre à la demande et un cadre de travail où les êtres humains et les appareils numériques travaillent ensemble afin de produire les meilleurs résultats qui soient.

Notre façon de procéder

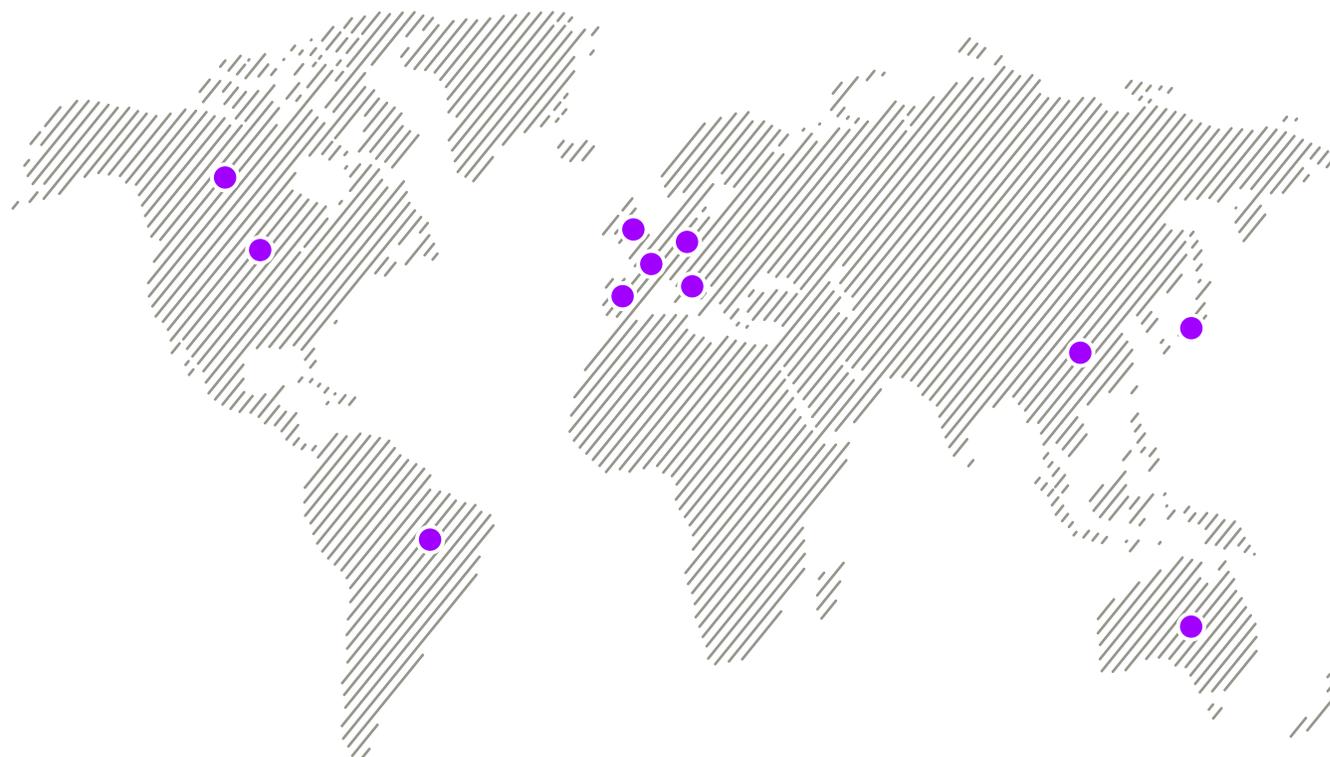
Recherche primaire

En 2020, Accenture Opérations et Accenture Recherches ont commandé à Oxford Economics une enquête réalisée auprès de 1 100 dirigeants d'entreprises, dont 44 pour cent étaient cadres supérieurs ou l'équivalent, dans 13 secteurs d'activité et 11 pays. Oxford Economics a également mené de façon officieuse 12 entrevues approfondies auprès de dirigeants de plusieurs pays présents dans autant de secteurs d'activité. Reportez-vous à la figure 6 pour connaître les données démographiques de cette enquête.

11 PAYS

125	Australie	50	France	50	Espagne
50	Brésil	50	Allemagne	125	Royaume-Uni
50	Canada	50	Italie	375	États-Unis
50	Chine	125	Japon		

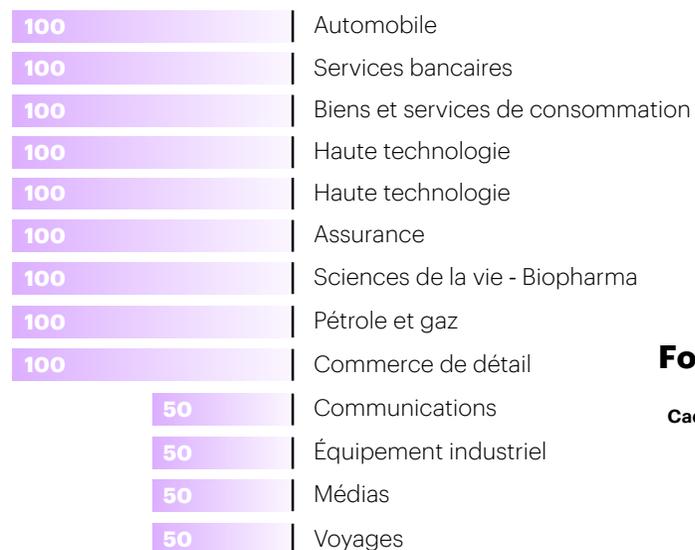
Figure 6.
Données démographiques de l'enquête Partie 1



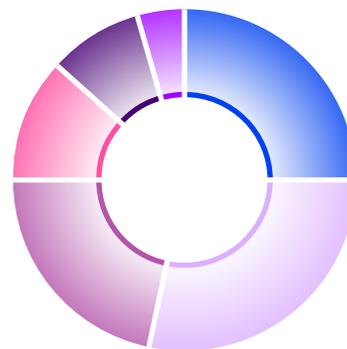
Source : Enquête sur les opérations intelligentes d'Accenture Recherches et Oxford Economics, 2020

Figure 6.
Données démographiques de Partie 2

13 SECTEUR



Revenus



Fonctions (à l'équivalent le plus près)



Modélisation économique

Notre modélisation s'appuie sur l'enquête sur la recherche menée par Accenture et Oxford Economics en 2020. Nous avons demandé à chaque participant quelles étaient les caractéristiques de son entreprise (par exemple, son secteur d'activité, son nombre d'employés et sa fourchette de revenus) ainsi que les niveaux antérieur, actuel et prévu de la maturité de ses opérations. Nous avons apparié les données financières des exercices 2017 à 2019 de chaque entreprise à celles de Standard and Poor's Capital IQ, y compris le BAIIA, la croissance des revenus et la rentabilité totale pour l'actionnaire.

Nous avons déterminé un groupe d'organisations prêtes à l'avenir à partir de la maturité de leur modèle d'exploitation et analysé les principaux facteurs sous-jacents ainsi que les mesures touchant la maturité des opérations qui distinguent ces organisations des entreprises semblables. Pour ce faire, nous avons dû concevoir et mettre en place des modèles économétriques du rapport entre les différences organisationnelles lorsque les opérations d'une entreprise sont parvenues à maturité (en nous fondant sur quatre catégories : stable, efficace, prédictif et prêt à l'avenir, qui désignent en ordre croissant des niveaux de maturité opérationnelle) ainsi que les principaux résultats sur le plan financier. Voir figure 7.

Le cadre de la modélisation contrôle également les différences contextuelles des entreprises telles que leur emplacement géographique, leur secteur d'activité et leur taille. À partir de notre modèle, nous avons pu évaluer la nature et l'ampleur des liens entre la maturité des opérations, les investissements d'une entreprise et les résultats commerciaux. Ainsi, nous avons découvert qu'en 2019 les entreprises qui occupaient un seul échelon de plus que les autres sur l'échelle de la maturité des opérations affichaient, en moyenne, un meilleur rendement. De plus, les investissements consacrés aux pratiques de pointe, à l'intelligence artificielle et à l'automatisation étaient étroitement liés à un meilleur rendement.

Scénarios : Au moyen de notre modèle et des données secondaires de S&P's Capital IQ, nous avons évalué les répercussions de scénarios hypothétiques axés sur des entreprises dont le niveau de maturité des opérations s'était accru. Par exemple, si toutes les entreprises n'avaient adopté qu'une seule mesure d'amélioration (c'est-à-dire, si elles étaient passées du niveau stable au niveau efficace), alors leur rentabilité globale, exprimée sous la forme du BAIIA, aurait pu s'accroître de 1,9 billion de dollars américains (soit 17 pour cent). Si elles avaient toutes été prêtes à l'avenir, alors leurs bénéfices se seraient chiffrés à 5,4 billions de dollars américains de plus (soit 48 pour cent).

Le rapport comprend des études de cas et des témoignages tirés de notre propre expérience auprès de 400 clients que nous avons accompagnés dans leurs démarches pour rendre leurs opérations intelligentes, soit 33 pour cent d'entreprises figurant au classement Fortune 500 ou 60 pour cent d'entreprises figurant au classement Forbes G2000.

Nous avons aidé des organisations présentes dans 20 pays (Japon, Australie, Belgique, Brésil, Canada, Chine, France, Allemagne, Chine élargie, Inde, Irlande, Italie, Pays-Bas, Singapour, Espagne, Suède, Suisse, Émirats arabes unis, Royaume-Uni et États-Unis) et dans 18 secteurs d'activité (automobile, services bancaires, marchés de capitaux, produits chimiques, services et biens de consommation, communications et médias, énergie, santé, haute technologie, industriel, assurances, sciences de la vie, ressources naturelles, services publics, commerce de détail, logiciels et plateformes, voyage et services publics) à mettre en place des opérations intelligentes.

Figure 7. Mesures du rendement financier

Les tableaux suivants montrent les divers paramètres financiers ayant servi à la modélisation :

Paramètres financiers

BAIIDA, % des revenus **Efficacité opérationnelle** **(dépenses d'exploitation par dollar de revenu)**

Croissance du revenu
Rendement pour les actionnaires
Modifications à la capitalisation du marché
Productivité (revenu par employé)
Rendement du capital investi (%)
Bénéfices d'exploitation % des revenus

Variantes des paramètres financiers

Modification (totale et moyenne) des paramètres depuis 2019 par rapp. à 2016

Paramètres moyens sur 3 ans (2017-2019)

Paramètres en 2019

Variable fictive identifiant les entreprises du centile supérieur de la croissance des revenus, de la rentabilité et de l'efficacité

Nous avons pu établir des liens solides, importants sous l'angle statistique, entre la **rentabilité** (BAIIDA, % des revenus) et l'**efficacité opérationnelle**.

Figure 8.
Établissement des liens entre la maturité opérationnelle et le rendement financier

Cadre de régression

$$Y_i = X_i\beta_1 + \text{cote de maturité}_i\beta_2 + \mu_i$$

<p>Indicateur financier en 2019 (c.-à-d., BAIIDA à titre de % des revenus, efficacité opérationnelle, croissance des revenus)</p>	<p>Facteurs contextuels des entreprises (c.-à-d., pays et variables fictives sectorielles, taux d'emploi en 2016 par rapp. aux valeurs antérieures de Y_i)</p>	<p>cote de maturité du niveau du modèle d'exploitation signalée 2019 (pour lequel on compte 4 catégories)</p>	
--	--	--	--

β_1 , β_2 - il faudra évaluer les paramètres du modèle et saisir l'incidence de chaque covariable du rendement financier μ_i - le terme d'erreur. $\beta_2 > 0$ indique l'incidence positive d'une hausse d'un niveau sur la cote de maturité dans l'indicateur financier. Un cadre semblable sert à établir le lien entre l'état d'une entreprise prête à l'avenir et le rendement financier. Les modèles sont évalués à partir de la méthode des moindres carrés ordinaires avec des erreurs standard importantes.

Figure 9.
Liens empiriques entre la maturité opérationnelle et le rendement financier

	Rentabilité	Efficacité
<p>Incidence d'une hausse d'un niveau sur la maturité opérationnelle en 2019</p> <p>Mesures de contrôle du secteur, du pays, de l'emploi et du rendement financier antérieur</p>	<p>2.3</p> <p>Oui</p> <p>La rentabilité est mesurée sous forme de modification du BAIIIDA à titre du pourcentage des parts des revenus (en \$) en 2019. Par conséquent, le coefficient estimé indique que les entreprises qui occupent un niveau de plus sur l'échelle de la maturité ont, en moyenne, 2,3 points de pourcentage de plus en BAIIIDA à titre de part des revenus que les entreprises de tailles semblables évoluant dans le même pays et le même secteur d'activité.</p>	<p>-7.6</p> <p>Oui</p> <p>L'efficacité est mesurée sous forme de modification des frais d'exploitation par dollar de revenus en 2019. Par conséquent, le coefficient estimé indique que les entreprises qui occupent un niveau de plus sur l'échelle de la maturité ont, en moyenne, 7,6 pour cent de dépense d'exploitation en moins par dollar de revenus que les entreprises de tailles semblables évoluant dans le même pays et le même secteur d'activité.</p>
<p>Incidence du fait d'être prête à l'avenir par rapp. aux autres étapes de la maturité opérationnelle en 2019</p> <p>Mesures de contrôle du secteur, du pays, de l'emploi et du rendement financier antérieur</p>	<p>6.4</p> <p>Oui</p> <p>La rentabilité est mesurée sous forme de modification du BAIIIDA à titre du pourcentage des parts des revenus (en \$) en 2019. Par conséquent, le coefficient estimé indique que les entreprises qui sont prêtes à l'avenir en 2019 ont, en moyenne, 6,4 points de pourcentage de plus en BAIIIDA à titre de part des revenus que les entreprises de tailles semblables évoluant dans le même pays et le même secteur d'activité.</p>	<p>-13.1</p> <p>Oui</p> <p>L'efficacité est mesurée sous forme de modification des frais d'exploitation par dollar de revenus en 2019. Par conséquent, le coefficient estimé indique que les entreprises qui occupent un niveau de plus sur l'échelle de la maturité ont, en moyenne, 13,1 pour cent de dépenses d'exploitation en moins par dollar de revenus que les entreprises de tailles semblables évoluant dans le même pays et le même secteur d'activité qui ne sont pas prêtes à l'avenir.</p>

Notre mode d'évaluation de la valeur transformationnelle

L'idée de **valeur transformationnelle** repose sur une modélisation exclusive et une enquête fondée sur l'expérience qui allie des mesures fermes (telles que les statistiques découlant de sondages et le rendement financier) et des mesures souples (telles que les caractéristiques du leadership) afin de produire un calcul de la valeur scientifique et holistique. La valeur transformationnelle schématise ces mesures et le rendement pour créer une expression plus globale de la valeur.

Références

- 1** Bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements
- 2** Selon les données financières de Standard and Poor's Capital IQ 2019
- 3** Les entreprises prêtes à l'avenir ont démontré un taux de rentabilité supérieur de 6,4 pour cent et un taux d'efficacité de 13,1 pour cent plus élevés, en moyenne
- 4** Les données et l'IA redéfinissent les processus opérationnels. Accenture, 2020. https://www.accenture.com/us-en/insights/applied-intelligence/redefining-business-process?c=acn_glb_scalingenterpriseprilinkedinelevate_11310050&n=smc_09200
- 5** Changing on a Dime, Industry Week, 5 octobre 2020. <https://www.industryweek.com/technology-and-iiot/article/21143039/changing-on-a-dime>

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. Alliant une expérience inégalée et des compétences spécialisées dans plus de 40 secteurs, nous offrons des services en stratégie et services-conseils, interactivité, technologies et opérations, tous propulsés par le plus grand réseau de centres de technologies de pointe et d'opérations intelligentes au monde. Chaque jour, nos 514 000 employés concrétisent notre promesse à l'égard des technologies et de l'ingéniosité humaine, au service de nos clients situés dans plus de 120 pays. Nous maîtrisons la puissance du changement pour créer de la valeur et une réussite partagée pour nos clients, notre personnel, nos actionnaires et nos collectivités. Consultez notre site Web :

www.accenture.com

À propos d'Accenture Recherches

Accenture Recherches façonne les tendances et élabore des analyses fondées sur des données sur les enjeux les plus urgents auxquels les organisations mondiales doivent faire face. Alliant la puissance des techniques de recherche innovantes à une connaissance approfondie des industries de nos clients, notre équipe de 300 chercheurs et analystes couvre 20 pays et publie des centaines de rapports, d'articles et de points de vue chaque année. Nos recherches qui suscitent la réflexion, appuyées par des données exclusives et des partenariats avec des organisations de premier plan comme le MIT et Harvard, guident nos innovations et nous permettent de transformer nos théories et nos idées nouvelles en solutions concrètes pour nos clients. Pour de plus amples renseignements, consultez le site Web **www.accenture.com/research** (en anglais).

À propos d'Oxford Economics

Oxford Economics est un chef de file international du secteur de la prévision et de l'analyse quantitative. Notre clientèle internationale regroupe plus de 1 500 sociétés, institutions financières, organismes gouvernementaux et universités. Notre siège se trouve à Oxford et nous comptons des bureaux partout dans le monde qui emploient 400 personnes, parmi lesquelles 250 économistes et analystes. Nos modèles industriels et économiques, qui sont les meilleurs de leurs catégories, et nos outils analytiques nous confèrent une capacité inégalée pour prévoir les tendances du marché extérieures et évaluer leurs incidences professionnelles, sociales et économiques.