

Parer à toutes les éventualités : l'entreprise moderne relève le défi

Découvrez comment vous préparer aux éventualités futures et évaluez votre degré de préparation en consultant l'étude réalisée par Economist Impact pour Cognizant.

Notre analyse révèle les fondements d'une entreprise moderne, prête à faire face en toutes circonstances.



Sommaire

En bref : parer à toutes les éventualités	3
Constat n° 1 : la prolifération des priorités brouille la vision stratégique	5
Constat n° 2 : le niveau de base technologique s'élève	8
Constat n° 3 : la persévérance est de mise pour tirer pleinement parti de la technologie	11
Constat n° 4 : les stratégies RH doivent être profondément remaniées	13
Constat n° 5 : la résilience nécessite la mise en œuvre d'une stratégie ESG	17
Nos recommandations : cinq moyens de construire une entreprise moderne prête à relever tous les défis	20
Méthodologie	22



En bref

Parer à toutes les éventualités

Votre entreprise est-elle prête pour le futur ? Après dix années de transformation digitale incessante, de changements radicaux du marché et tous les bouleversements externes récents, il est compliqué de dire ce que « prêt pour le futur » signifie vraiment. Comment être prêt pour un futur de plus en plus difficile à appréhender d'autant plus que tout peut changer au dernier moment ?

Que signifie « être prêt pour le futur » ? Cette question est essentielle pour les cadres dirigeants, peu importe l'entreprise ou le secteur d'activité, du fait même de l'imprévisibilité et de l'incompréhensibilité de ces changements. Mais voilà : il ne suffit plus de planifier ses activités de façon organisée. Pour se préparer à ce qui pourrait leur arriver, les entreprises doivent trouver un moyen de fonctionner dans un monde fluctuant sans cesse.

En d'autres termes, il ne s'agit pas de se préparer pour un scénario particulier avec un plan A, B ou Z, mais bien d'être prêt à tout moment, quel que soit le type de bouleversement, de changement ou de choc. Cela revient à déceler les signaux d'alerte, anticiper les événements futurs et agir rapidement pour rester pertinent.

Comment faire ? Afin d'établir les conditions de cette préparation à l'avenir et de les mesurer, Cognizant a chargé Economist Impact de mener une étude auprès de 2 000 cadres dirigeants de divers secteurs d'activité et régions du monde. Un outil de benchmarking a été créé sur la base de ces résultats (voir la méthodologie, page 22). Et en nous fondant sur notre analyse de données, nous suggérons aux dirigeants des actions à mener dès aujourd'hui.

Les points de vue et les avis exprimés dans ce rapport sont ceux de Cognizant et ne reflètent pas nécessairement les opinions et les politiques d' Economist Impact. Les données présentées sont issues d'une étude d' Economist Impact, commanditée par Cognizant et menée au début de l'année 2022.

À partir de cette recherche, nous avons identifié trois domaines critiques et complémentaires pour qu'une entreprise ait confiance dans sa préparation pour le futur :

- 1** Tirer pleinement parti de l'accélération technologique et des méthodes de travail s'appuyant sur une utilisation intensive des données
- 2** Préparer ses collaborateurs aux nouvelles méthodes de travail impulsées par un état d'esprit orienté vers le digital
- 3** Prendre des mesures concrètes et durables pour faire preuve de résilience face aux principaux défis environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) à venir

Selon notre analyse, quelques entreprises ont réussi à réunir toutes ces conditions.

En partageant ses insights issus de l'étude d'Economist Impact, Cognizant vise à aider les entreprises tout au long du parcours qui les rendra prêtes à relever tous les défis futurs, quels qu'ils soient.



Quand tout est prioritaire, plus rien ne l'est. Et cela impacte votre vision stratégique.

Plus de 90 % des chefs d'entreprise affirment qu'adopter une approche axée sur les données et développer un business model digital sont des priorités stratégiques. Pour plus d'un tiers d'entre eux, ces deux impératifs sont fondamentaux. Le problème est que ces priorités s'accompagnent d'une multitude d'autres objectifs stratégiques reposant sur les trois piliers de l'entreprise : processus, talents et technologies. Bien évidemment, le risque est que des priorités concurrentes paralysent ces initiatives et les empêchent d'avancer.



Le niveau de base technologique s'élève

Le passage au digital s'accélère et dépasse les concepts désormais traditionnels de cloud, Internet des objets (IoT) et analytique avancée. Outre ces éléments structurants fondamentaux, les personnes interrogées montrent un intérêt grandissant pour des capacités avancées, telles que l'intelligence artificielle/le machine learning (IA/ML) et la 5G, et même pour les technologies émergentes. En effet, plus de la moitié d'entre elles prévoient d'adopter ou adoptent déjà la blockchain, la réalité virtuelle/augmentée, notamment.



La persévérance est de mise pour tirer pleinement parti de la technologie

Un problème de valeur se profile toutefois, car près de la moitié des participants à l'étude ne constatent pas encore de retour significatif sur leurs investissements technologiques. En particulier lorsqu'il s'agit de chantiers complexes impliquant des technologies émergentes, il faudra plus de compréhension et de pratique pour en tirer pleinement parti.



Les stratégies RH doivent être profondément remaniées

Cet intérêt pour les nouvelles technologies dissimule également un problème de longue date qui ne peut plus rester sans solution : le manque d'intérêt pour la gestion des talents. Même si les personnes interrogées indiquent que la pénurie de collaborateurs formés est un obstacle majeur à la réalisation des objectifs de l'entreprise, notre analyse des données révèle un manque chronique d'attention portée à la préparation des employés aux nouvelles méthodes. Par exemple, un tiers seulement des participants utilisent les données pour comprendre la satisfaction ou la performance de leurs employés. Les entreprises qui misent tout sur la technologie et délaissent leurs ressources humaines ne parviendront pas à tirer pleinement parti de leur investissement technologique.



La résilience nécessite la mise en œuvre d'une stratégie ESG

Neuf décideurs sur dix reconnaissent qu'il est essentiel de se soucier des questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) pour être une entreprise moderne. Il existe toutefois un immense fossé entre prise de conscience et action, puisque peu d'entreprises déclarent disposer de collaborateurs et de ressources dédiés aux volets environnementaux et sociaux du développement durable. Cet écart doit être comblé, car les clients, les employés, les investisseurs et les régulateurs suivent de près les initiatives ESG, et l'absence d'action pourrait compromettre la résilience future des entreprises.



**La prolifération
des priorités brouille
la vision stratégique**

La prolifération des priorités brouille la vision stratégique

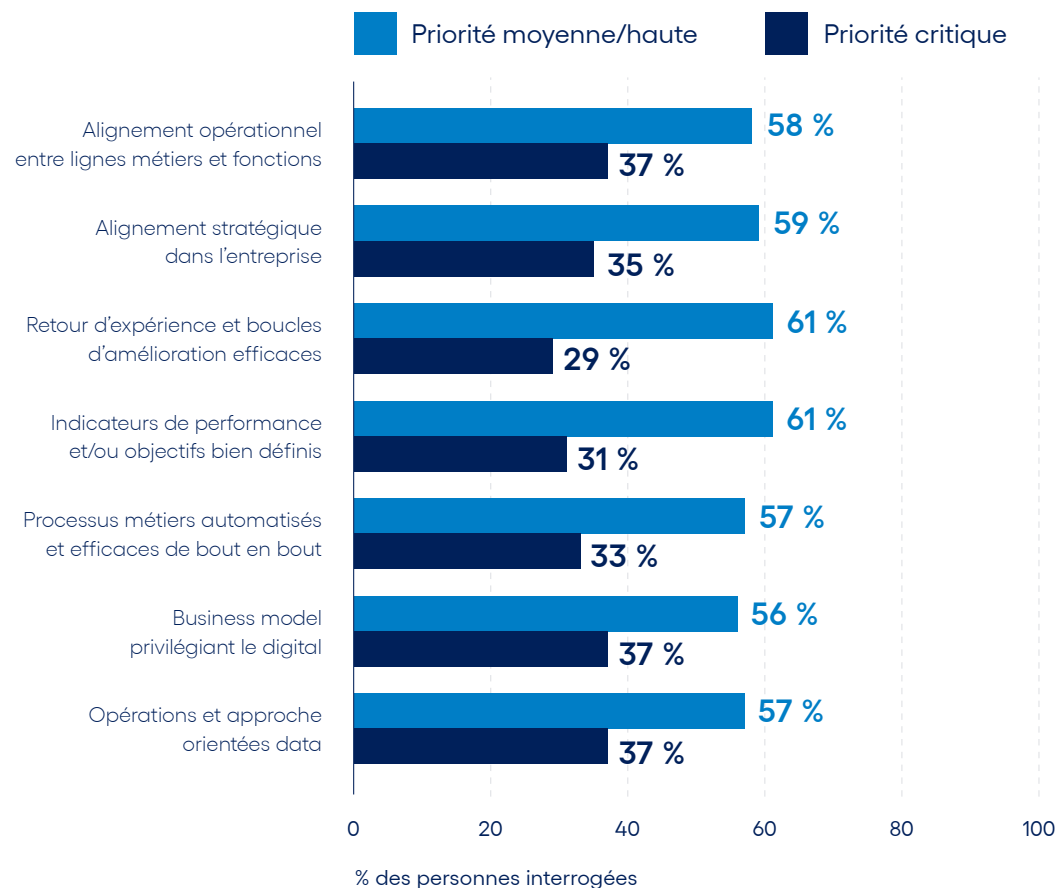
Pour évaluer la propension des entreprises à se préparer pour l'avenir, il s'avère utile d'observer leurs priorités stratégiques. Mais lorsqu'Economist Impact a demandé aux personnes interrogées de préciser quelles activités et quels objectifs étaient les plus importants, nous avons été surpris des résultats. Au lieu de privilégier un ou deux choix dans l'étude, les priorités des participants ont recoupé toutes les possibilités, avec pas moins de 90 % d'entre eux désignant chaque option comme étant soit critique pour l'entreprise, soit de priorité moyenne ou élevée. (voir Figure 1A).

En réalité, nous avons anticipé l'importance des méthodes de travail fondées sur les données et les business models digitaux, ainsi que le besoin des participants d'aligner leurs opérations sur ces nouvelles méthodes. Pour chacun de ces impératifs, 37 % des participants les ont qualifiés de fondamentaux, et 57 %, 56 % et 58 %, respectivement, les ont qualifiés de moyennement prioritaires ou fortement prioritaires.

En revanche, nous ne nous attendions pas au manque de différence faite entre chacun de ces domaines stratégiques ni à l'importance accordée à une série d'objectifs supplémentaires. Les nombreuses priorités stratégiques de cette liste risquent de se disputer l'attention des dirigeants et d'interférer avec la dure réalité de se préparer pour l'avenir.

FIGURE 1A : un éventail de priorités stratégiques

Quelle priorité votre stratégie d'entreprise accorde-t-elle aux éléments suivants ?

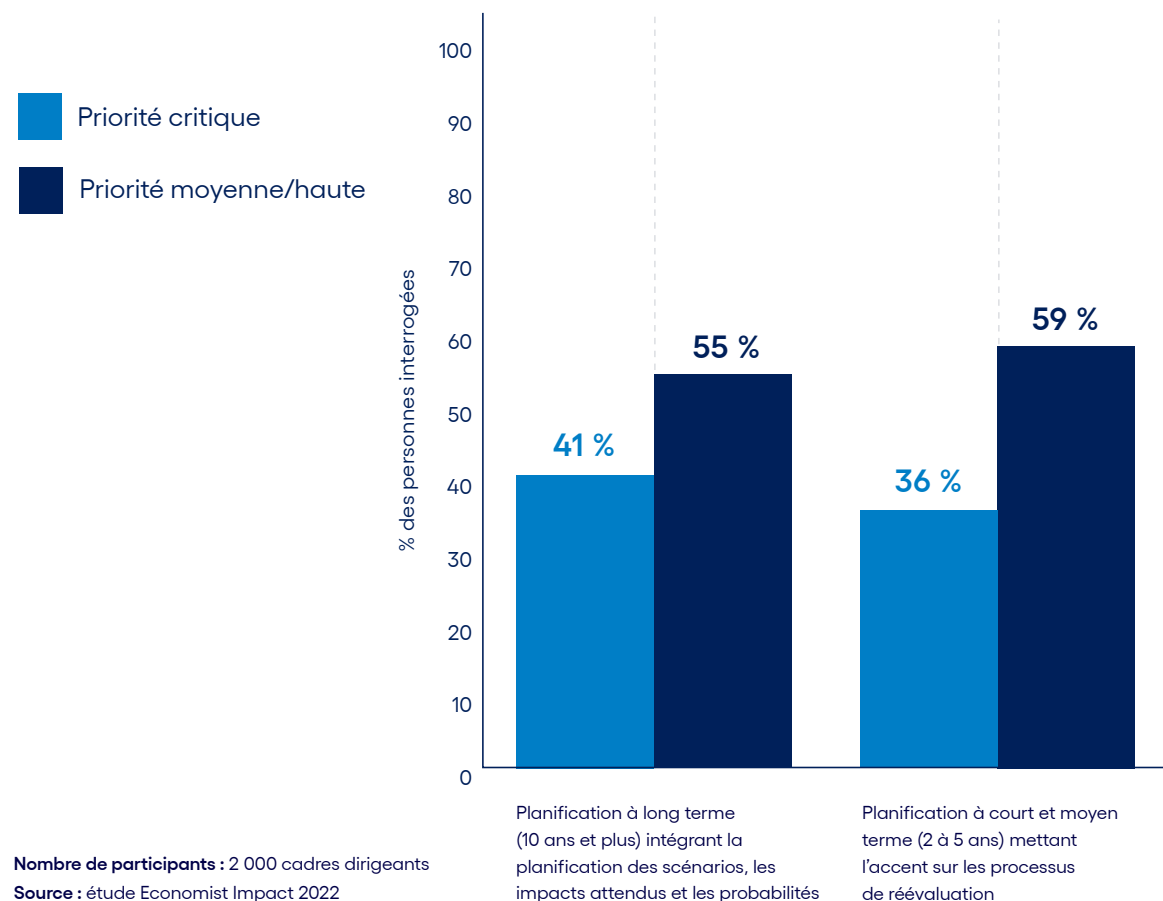


Nombre de participants : 2 000 cadres dirigeants

Source : étude Economist Impact 2022

FIGURE 1B : un éventail de priorités stratégiques

Quelle priorité votre stratégie d'entreprise accorde-t-elle aux éléments suivants ?



Ceci peut s'expliquer par l'abandon des méthodes de travail traditionnelles au profit d'approches émergentes privilégiant le digital, ce qui entraîne un grand remaniement des fonctions et processus d'entreprise. Il en résulte une série de problèmes, allant des conflits organisationnels et des écarts générationnels aux désaccords concernant les pratiques à conserver et à faire évoluer. Par conséquent, tout paraît prioritaire jusqu'à ce que l'on ait une idée claire de la marche à suivre.

Même si une grande partie des objectifs stratégiques notés par les participants sont effectivement complémentaires, il incombe aux dirigeants de cerner les initiatives qui contribueront le plus à la réalisation de leurs objectifs. Les bénéfices de ces initiatives pourraient alors ouvrir la voie à d'autres succès. En commençant par effectuer un alignement opérationnel des fonctions de l'entreprise, les dirigeants pourraient par exemple garantir que des approches transversales fondées sur les données soient intégrées dans chaque décision, interaction et processus, améliorant ainsi les performances de l'entreprise de diverses façons.

Davantage de participants (41 % contre 37 %) estiment d'ailleurs qu'il est primordial de planifier sur le long terme plutôt qu'à court ou moyen terme (voir Figure 1B). La préférence pour la planification à long terme pourrait venir des incertitudes conjoncturelles, avec simultanément la récession, l'inflation, la réglementation et les chocs énergétiques. Difficile dans ces conditions de se concentrer sur des « quick wins ». Mieux vaut établir les bases qui aideront à anticiper le futur et à apporter les changements nécessaires pour faire face à toutes les éventualités.

**Le niveau de base
technologique s'élève**



Le niveau de base technologique s'élève

Les technologies sont adoptées par les dirigeants avec enthousiasme et leur mise en œuvre continue de s'accélérer. Chaque système ou outil technologique répertorié dans notre étude a été adopté, ou son adoption est planifiée, par plus de 50 % des participants (voir Figure 2).

Et à en juger par les technologies émergentes qui s'annoncent, le rythme n'est pas près de ralentir.

En réalité, les technologies et les plateformes digitales ne sont plus les simples supports à des process existants ; elles les ont désormais supplantés et elles définissent les nouvelles normes de l'entreprise moderne.

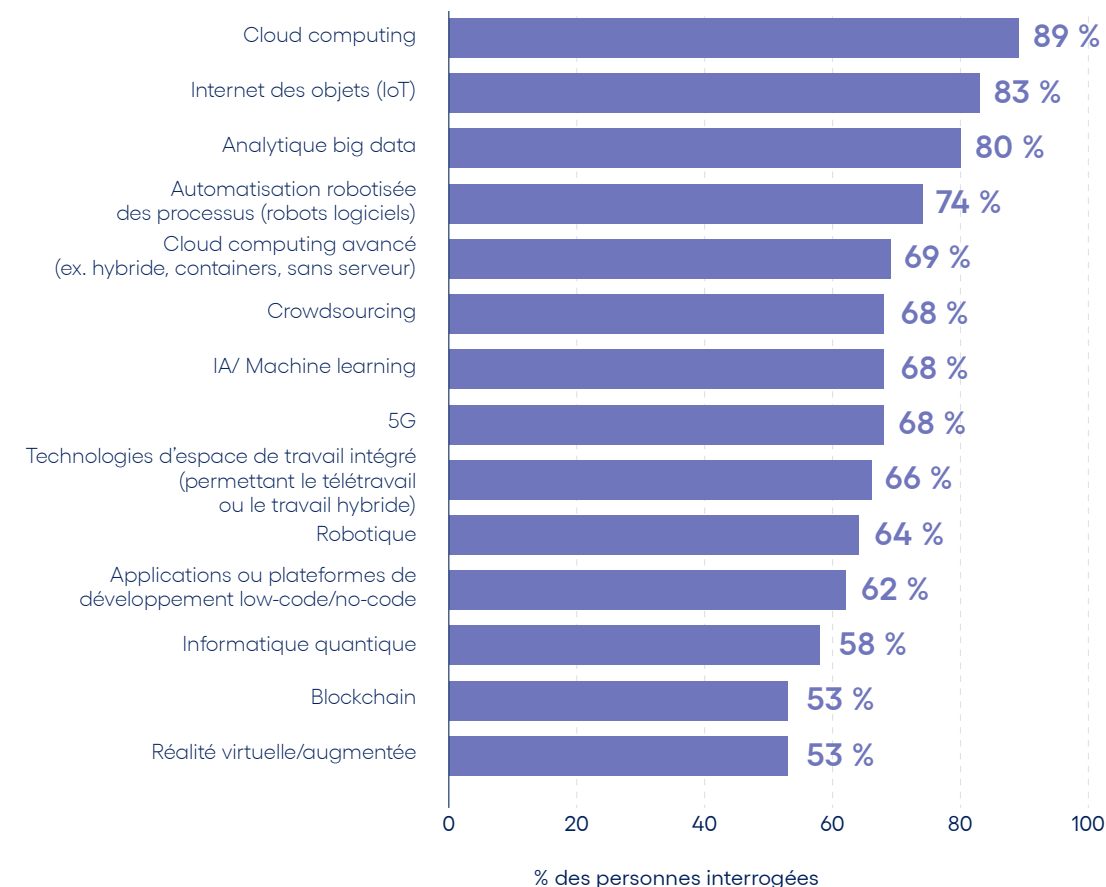
Prenons l'exemple des concessions automobiles qui sont passées au virtuel pendant la pandémie en repensant l'expérience d'achat/de conduite. Les consommateurs ont ainsi pu profiter des nouveaux sites et des nouvelles applications pour explorer et souscrire, à distance et de manière virtuelle, à des services liés à l'achat d'un véhicule,

tels que le financement et l'assurance. Aujourd'hui, les expériences en ligne et hors ligne coexistent et se complètent (et entrent parfois en concurrence).

À l'autre bout de la chaîne de valeur automobile, les composants manufacturés, tels que les semi-conducteurs, sont désormais systématiquement suivis sur l'ensemble d'une chaîne logistique mondiale. Cela renforce la transparence et la visibilité sur la provenance des matériaux, avec la possibilité d'identifier les pénuries avant qu'elles ne posent un problème vital. Ce besoin de transparence ne pourra que croître, compte tenu des nombreuses perturbations de la supply chain qui perdurent après la pandémie.

Ces mutations au niveau de l'interface client et sur l'ensemble de la chaîne de valeur ont été observées dans tous les secteurs figurant dans cette étude (et seront explorées dans nos analyses sectorielles).

FIGURE 2 : l'adoption de nouvelles technologies ne faiblit pas
Parmi les technologies suivantes, lesquelles votre entreprise a-t-elle adoptées ou envisage-t-elle d'adopter ?



Nombre de participants : 2 000 cadres dirigeants

Source : étude Economist Impact 2022

Parer à toutes les éventualités : l'entreprise moderne relève le défi

Aller au-delà du cloud, de l'IA et de l'IoT

Selon notre analyse, la majorité des entreprises (80 % ou plus) a déjà adopté ou envisage d'adopter des solutions de cloud, d'analytique ou d'IoT ; 60 % des entreprises vont d'ailleurs au-delà de ces technologies avec l'intelligence artificielle ou machine learning (AI/ML), la robotique ou la 5G. Nous avons également noté un intérêt certain pour un ensemble émergent de technologies : plus de la moitié des participants ont parlé de la blockchain (avec un taux d'adoption actuel ou prévu de 53 %) et de l'informatique quantique (à un taux étonnamment élevé de 58 %, mais qui reflète peut-être une volonté plus large d'investigation et d'expérimentation).

Qu'elles soient utilisées seules ou combinées, ces innovations vont nous impacter durablement. La 5G et l'IoT déclencheront des investissements technologiques davantage orientés vers les données, car les capteurs intelligents génèrent des quantités croissantes de données et sont utilisés pour reconfigurer, contrôler et sécuriser tout un éventail de systèmes et produits physiques.

Par exemple, Cognizant collabore avec Aston Martin F1 (AMF1) pour faire évoluer ses sites de production en usines intelligentes qui exploiteront la 5G et l'IoT pour guider le processus décisionnel dans les domaines critiques. Parmi les projets planifiés, citons : l'élaboration d'un jumeau

numérique de la voiture de F1 ou l'emploi de l'IA et du machine learning pour effectuer des simulations. AMF1 peut ainsi intégrer les futures exigences de la F1 et l'utilisation de l'analyse en temps réel des données collectées sur circuit et hors circuit. Cela améliore la prédictibilité des événements pendant la course et permet d'apporter des ajustements instantanément. ¹

D'autre part, les initiatives en matière d'IoT offriront une meilleure protection contre les risques futurs. En effet, les prestataires de services cloud (AWS, Google Cloud, Microsoft Azure, etc.) sont devenus encore plus efficaces pour connecter des solutions hardware et logicielles disparates, avec une interopérabilité, des capacités de prévision et une résilience opérationnelle améliorées. Dans certains secteurs, la combinaison de ces technologies entraînera d'importants bouleversements. Les entreprises de télécommunications, par exemple, exploitent désormais la connectivité, la vitesse, la collecte de données, le traitement en périphérie et les capacités d'analyse avancée pour fournir des soins médicaux à leurs clients. La plus grande entreprise d'e-santé d'Australie, Telstra Health, dispose désormais d'une plateforme commune, d'un framework d'écosystème, et grâce à une série d'acquisitions, de capacités de soins spécialisés. Les initiatives digitales de l'entreprise en matière de santé accroissent la capacité de ses réseaux et façonnent le futur des services de santé connectés pour un large éventail de prestataires de soins privés et publics à travers le pays. ²

¹ Plus sur notre partenariat avec Aston Martin F1 : <https://www.cognizant.com/fr/fr/aston-martin-cognizant-formula-one>

² « How Telecoms Can Stay Relevant with 5G Innovation », Digitally Cognizant, 8 novembre 2020, <https://digitally.cognizant.com/how-telecoms-can-stay-relevant-beyond-5g-codex6264>.



**La persévérance est
de mise pour tirer
pleinement parti de
la technologie**



La persévérance est de mise pour tirer pleinement parti de la technologie

Malgré la ferveur de l'adoption technologique, le constat est qu'il reste beaucoup à faire pour avoir un véritable ROI. Parmi les participants qui ont mis en œuvre chacune des technologies de l'étude, presque la moitié indique ne pas retirer de valeur significative de leurs investissements (voir Figure 3). Nombreuses sont les entreprises qui ont encore des efforts à fournir pour passer d'une valeur médiocre à un impact qui change la donne.

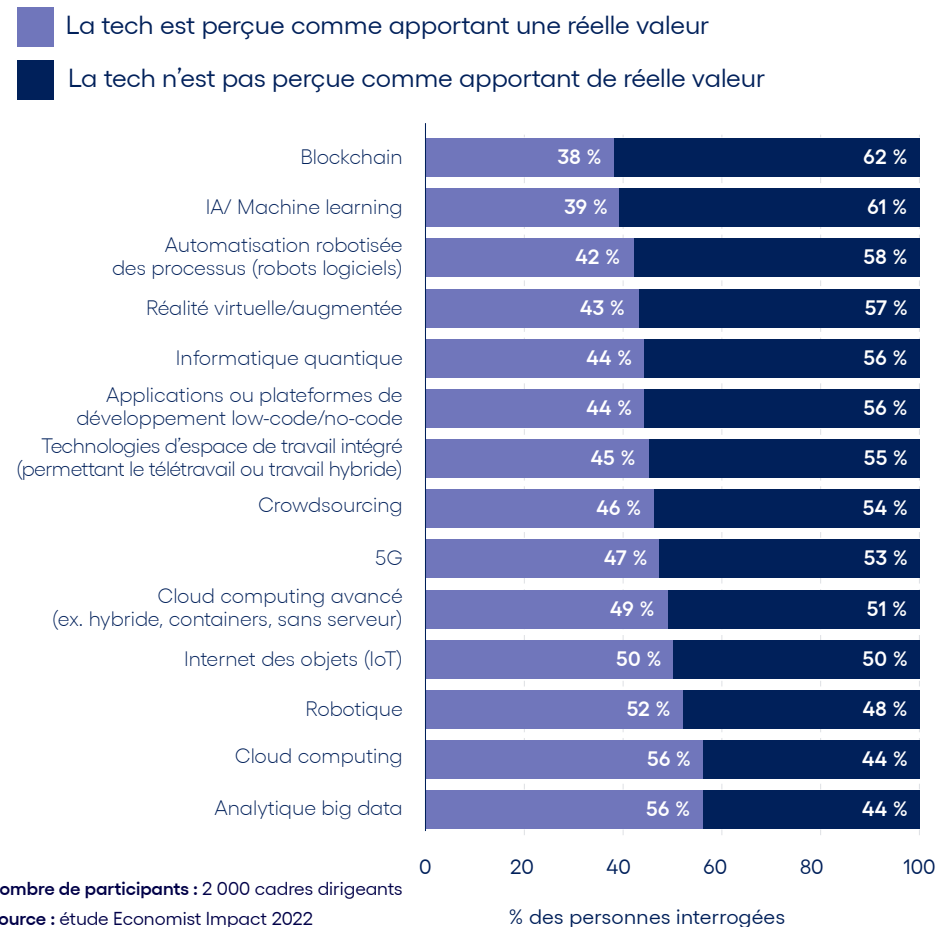
Dans l'étude, les technologies avancées et émergentes, comme la blockchain, l'IA/ML et la réalité virtuelle, ont été perçues comme apportant une valeur moindre que les technologies plus matures telles que l'analytique et le cloud. À mesure que les répondants mettent en œuvre toutes ces nouvelles technologies, ils semblent signaler qu'aucune d'entre elles n'est une solution miracle facilement déployée et donnant des résultats extraordinaires. Il s'agit plutôt d'outils sophistiqués et complexes qui nécessitent une compréhension détaillée, de la pratique et du perfectionnement, comme n'importe quel outil sophistiqué et complexe.

Mieux comprendre les possibilités offertes par la technologie est une étape importante pour passer d'attentes irréalistes à une productivité réelle.

Cet écart de valeur pourrait également se manifester par un décalage apparemment grandissant entre la direction et les managers lorsqu'il s'agit de choisir quelle technologie doit être adoptée en priorité. Prenons l'exemple des technologies low-code/no-code, qui permettent aux utilisateurs métiers possédant peu voire aucune expérience en matière de code, de créer leurs propres applications en utilisant un environnement de développement facile d'accès. Si un tiers (33 %) des cadres dirigeants prévoient d'investir dans ce type d'outil, un pourcentage plus élevé de participants managers (40 %) en font une priorité, soit un écart de 7 points. Si rien n'est fait, ce décalage pourrait les empêcher d'en exploiter pleinement la valeur en conduisant à des achats abusifs et à une gouvernance désorganisée.

Comme nous le verrons dans la partie suivante, la gestion des talents pourrait être la pièce manquante du puzzle pour rentabiliser les initiatives technologiques. Et comme la plupart des entreprises reconnaissent ne pas disposer des talents leur permettant de maximiser pleinement leurs investissements dans les nouvelles technologies, les difficultés commencent à se faire sentir.

FIGURE 3 : les entreprises peinent à exploiter tout le potentiel de leur technologie
Dans quelle mesure les technologies/méthodologies déjà adoptées par votre département apportent-elles une valeur stratégique à vos opérations ?



**Les stratégies
RH doivent être
profondément
remaniées**



Les stratégies RH doivent être profondément remaniées

Il semble inévitable que la gestion des talents jouera un rôle crucial dans la construction d'une entreprise prête pour l'avenir. Toutefois, il est difficile d'acquérir ces compétences. Les entreprises ont le choix entre externaliser le recrutement de candidats ultra-qualifiés, ou investir dans le développement de ces compétences en interne.

Quoiqu'il en soit, notre analyse des données souligne un écart considérable entre la technologie et les personnes qui l'utilisent. Presque la moitié des participants (46 %) reconnaissent qu'ils ne disposent pas des talents nécessaires pour mettre en œuvre et utiliser les technologies avancées. Aussi, lorsqu'ils ont été interrogés sur les plus grands obstacles à la mise en œuvre de nouveaux processus, produits, services et technologies au cours des 12 derniers mois, les participants ont cité deux principaux défis liés aux ressources humaines : la pénurie de main d'œuvre et de personnel qualifié.

Malheureusement, d'après notre analyse des données, améliorer la rétention des talents et former les collaborateurs existants ne semble pas prioritaire. Seule la moitié des participants interrogés dans le cadre de l'étude évaluent la préparation aux compétences (51 %) et l'engagement des employés (50 %) comme très importantes pour leur réussite.

Ces résultats montrent un écart significatif dans la compréhension de la valeur des employés lorsqu'il s'agit de bâtir une entreprise moderne, en particulier si l'on compare cela aux pratiques d'investissement technologique optimistes. Pour combler cet écart, les entreprises devront notamment anticiper et agir grâce à des données plus solides sur les besoins de leurs collaborateurs, notamment en mesurant la satisfaction des employés et en alignant le développement des compétences et la formation sur les besoins de l'entreprise, ce qu'un tiers seulement des participants font actuellement.

Microsoft, par exemple, a utilisé l'analyse des ressources humaines pour créer des profils statistiques sur les personnes les plus susceptibles de démissionner. L'entreprise emploie différentes techniques pour améliorer la rétention de ses collaborateurs, notamment en désignant des mentors et en favorisant les conversations sur les opportunités de développement professionnel et d'évolution salariale. Résultat : un taux d'attrition presque divisé par deux.³

Les entreprises ont le choix entre une multitude de bonnes pratiques RH ; toutefois, une entreprise met en place, en moyenne, seulement trois à quatre des dix bonnes pratiques de gestion des talents identifiées dans l'étude (**voir Figure 4**). Ces conclusions reflètent un manque d'intérêt chronique, mais également une immense opportunité de préparer les travailleurs aux nouvelles méthodes de travail que les entreprises doivent mettre en place.

³ « How Five Successful Companies Are Using HR Analytics », ICS Learn, 17 juin 2020
<https://www.icslearn.co.uk/blog/posts/2020/june/how-5-successful-companies-are-using-hr-analytics/>.



FIGURE 4 : dix bonnes pratiques à suivre pour mieux gérer ses talents

Parmi les pratiques suivantes, quelles sont celles que votre entreprise a mises en œuvre pour valoriser ses talents ?

Economist Impact a identifié dix bonnes pratiques pour valoriser les talents, et seulement deux entreprises sur cinq déclarent y avoir recours.



- 1** Suivre activement les compétences/lacunes des collaborateurs
- 2** Mettre la formation à l'agenda
- 3** Inclure les exigences de formation/ apprentissage dans les évaluations des employés
- 4** Affecter les meilleurs talents à des postes ou projets à haute valeur ajoutée
- 5** Évaluer de manière explicite la capacité de collaboration dans les évaluations de performance
- 6** Intégrer de manière explicite les valeurs fondamentales de l'entreprise dans la définition des objectifs et les évaluations de performance
- 7** Avoir recours à des acquisitions pour intégrer les talents les plus difficiles à trouver
- 8** Utiliser les données pour aligner le développement des compétences et la formation aux besoins de l'entreprise
- 9** Mettre en place des programmes de coaching, de mentorat ou d'observation
- 10** Fonder les parcours professionnels sur des indicateurs clés de performance mesurables

Associer la puissance des nouvelles technologies aux talents humains sera décisif pour construire une entreprise intuitive, capable de s'adapter à un marché toujours plus mouvant. Et si la technologie continue de susciter une grande attention, la transformation de fond s'opèrera lorsque l'on s'attaquera à la tâche plus difficile, mais gratifiante, d'intégrer les personnes dans l'équation, et de les préparer à une nouvelle modernité.

Y parvenir nécessite une vision claire de ce que l'entreprise moderne doit être : une entreprise que tous les acteurs de l'organisation peuvent reconnaître, des dirigeants et des différents niveaux d'encadrement jusqu'aux jeunes diplômés talentueux qui évaluent les possibilités qui leur sont offertes et se disent : « Oui, je veux travailler pour cette entreprise ».

Profil d'une entreprise moderne

Cela peut sembler improbable de trouver une définition unique et universelle de ce qu'est « une entreprise moderne », dans une économie mondiale de 85 000 milliards de dollars englobant des milliers de marchés et des millions de sujets de niches.

Mais cela en vaut la peine, ne serait-ce que pour identifier les capacités nécessaires pour prospérer dans un futur tumultueux. En définissant ce qu'est une entreprise moderne, en termes simples et immédiatement reconnaissables, les entreprises peuvent inciter tous les membres de leur organisation à jouer un rôle dans sa construction.

Chez Cognizant, nous considérons l'entreprise moderne comme un espace où les processus et les décisions peuvent être modifiés en un instant pour s'adapter aux signaux subtils du changement du marché ou de l'environnement opérationnel et en tirer profit.

Imaginez par exemple une entreprise qui :

- Offre une expérience de service ou une expérience produit qui analyse les flux de données afin de satisfaire et dépasser les attentes changeantes des clients,
- Suit des processus qui réunissent de manière intelligente les ressources (données, technologies et talents) d'une chaîne de valeur,
- Intègre la connaissance et l'intelligence dans les expériences de chaque partie prenante avec précisément la bonne décision parmi des millions et des millions d'interactions.

Or, nous commençons à l'observer. En témoigne l'usine intelligente, où des workflows intelligents synchronisent les tâches et les activités entre les personnes et les machines, donnant aux entreprises la capacité de combiner des données, l'analytique ou des logiciels de machine learning avec les connaissances, la dextérité et l'intuition humaine.

Bâtir une entreprise moderne est le travail sur lequel vous devez vous concentrer aujourd'hui et demain. Le reste est une perte de temps. Ne parlez pas de transformation digitale si cette expression vous dérange : parlez de modernité, de pertinence. Mais reconnaissez que la majorité des entreprises ne sont pas suffisamment modernes, même après une décennie de transformation technologique accélérée, et qu'il n'y aura bientôt pas d'autre choix que de le devenir.

Lancez-vous en utilisant notre outil de benchmarking conçu pour aider les dirigeants à comprendre où leur entreprise se situe par rapport à ses pairs par secteur, pays, taille d'entreprises et au niveau mondial, leur permettant ainsi d'identifier et de hiérarchiser leurs investissements en s'appuyant sur des données.

F. Michael Valocchi, vice-président senior d'Americas Consulting, Strategy and Client Centricity

Une stratégie ESG au service de la résilience



Une stratégie ESG au service de la résilience

Il est impossible de parler de l'entreprise moderne sans évoquer la durabilité. Ces dernières années, nous avons observé un point d'inflexion dans l'adoption de l'ESG.⁴ Les clients, les employés, les organismes de réglementation et les investisseurs s'intéressent désormais de très près aux initiatives ESG des entreprises. On attend alors des dirigeants qu'ils prennent des décisions ayant un impact positif sur toutes les parties prenantes, et pas seulement les actionnaires. Sans compter qu'il est de plus en plus clair qu'une entreprise environnementalement et socialement responsable est une « bonne » entreprise, capable de résister aux changements ou aux chocs qui se présentent.

La bonne nouvelle est que les dirigeants d'entreprise disposent de plus d'outils, de technologies et d'approches que

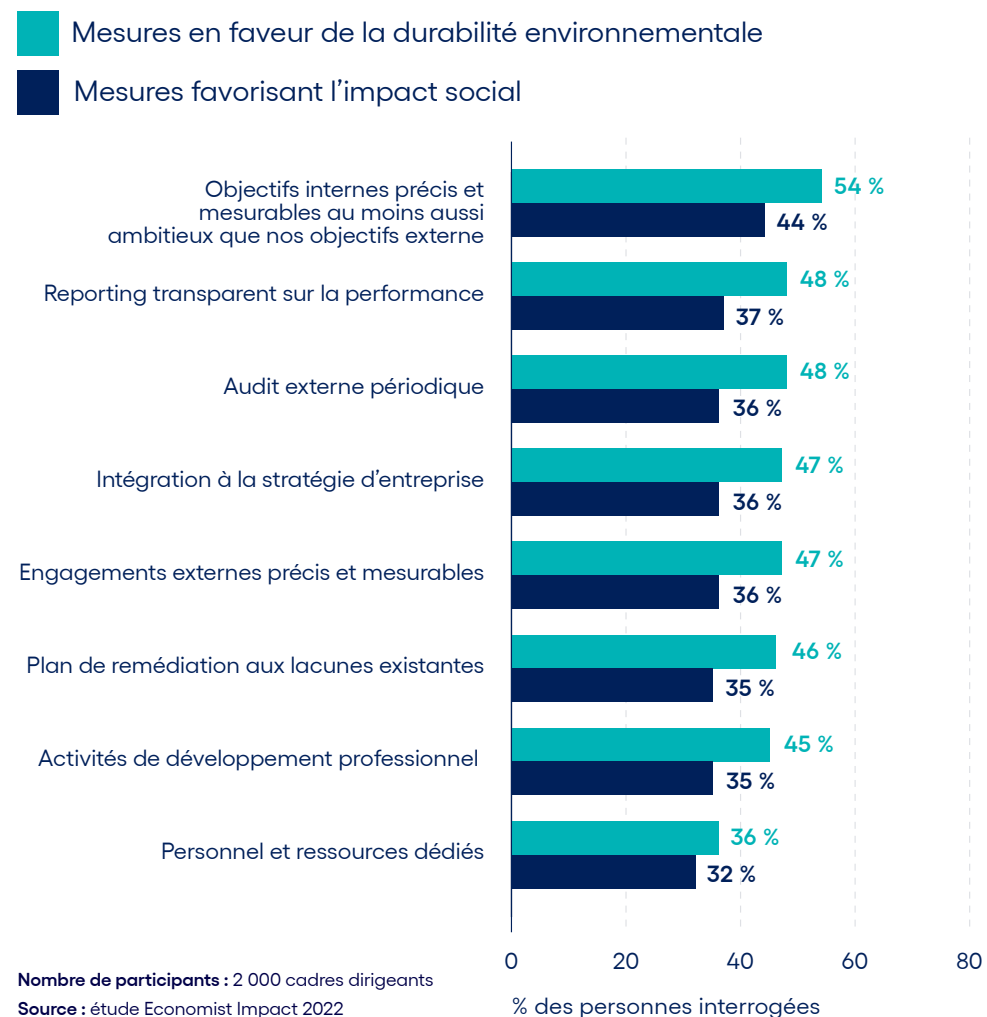
jamais pour agir. Mais, d'après notre analyse des données, il y a encore beaucoup à faire pour mettre en œuvre ces outils.

Heureusement, la plupart des participants à l'étude s'accordent à dire que chaque composant de la stratégie ESG est d'une importance vitale. Neuf décideurs sur dix reconnaissent que la durabilité environnementale, tout comme la diversité et l'inclusion, sont des aspects importants de l'entreprise moderne. En revanche, les participants n'ont globalement pas encore de résultats significatifs et mesurables. Lorsqu'il est question de mettre en œuvre un éventail d'objectifs environnementaux spécifiques, pas plus de 54 % d'entre eux déclarent le faire, et ce chiffre tombe à 44 % en ce qui concerne la mesure de l'impact social (voir Figure 5).

⁴ Site Web de l'ONU sur « Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 », <https://sdgs.un.org/fr/goals>.

FIGURE 5 : mesurer l'ESG

Quelles mesures votre entreprise a-t-elle prises pour promouvoir la durabilité environnementale et l'impact social ?



Les dirigeants qui ont fixé des objectifs environnementaux spécifiques le font car on ne peut ignorer le risque de ne rien faire, surtout si l'on tient compte de l'augmentation de la fiscalité, des coûts des ressources, des risques métiers, des obligations de conformité réglementaire et des amendes. Sans oublier que la sécurité financière n'est plus la seule motivation des salariés dans leur travail. Ils veulent également se sentir utiles et savoir que ce qu'ils font a un impact positif sur la société. (Pour en savoir plus sur ce sujet, consultez notre rapport [« The Purpose Gap »](#).)

Cela signifie que les meilleurs talents rechercheront de plus en plus des entreprises qui prennent l'ESG au sérieux et qui ont mis en place des structures de gouvernance pour diverses questions sociales, comme la diversité et l'inclusion. Autrement dit, ils se tournent vers des entreprises pour lesquelles ils sont fiers de travailler. Si la gestion des talents est aujourd'hui une opportunité à explorer, l'ESG est la prochaine grande opportunité stratégique dont dépend le sort des entreprises de tous les secteurs.

Pourtant, d'après les données de l'étude de nombreuses entreprises n'en sont encore qu'aux prémices de l'élaboration de stratégies ESG, malgré l'attention croissante des gouvernements, des régulateurs et des consommateurs. Prenons le cas de la mesure des objectifs d'impact social : seuls 44 % des participants

ont défini des objectifs sociaux internes qui sont spécifiques, mesurables et au moins aussi ambitieux que leurs objectifs externes ; seuls 37 % prévoient de combler les écarts existants. De même, 54 % des entreprises ont défini des objectifs internes pour promouvoir la durabilité environnementale, qui continue d'attirer une attention considérable de la part de très nombreuses parties prenantes. Seules 46 % prévoient de combler les écarts.

Où votre entreprise se situe-t-elle sur le front de la durabilité ?

Nous pouvons constater des preuves d'efforts insuffisants ailleurs. Ainsi, peu d'entreprises disposent de collaborateurs et de ressources dédiées à l'ESG. Pour un domaine dont l'importance ne cesse de croître, et dans lequel les dirigeants sont censés avoir un impact concret, l'investissement réel s'avère, au mieux, ténue.

Les projets de grande envergure visant à renforcer la durabilité ou la diversité au sein d'une entreprise ne sont pas des tâches faciles. Le digital peut faciliter des projets de développement durable à l'échelle locale, par exemple en collectant, mesurant et analysant des données propres à la durabilité et en les fractionnant par projets.

Mais il est vraiment nécessaire d'opérer un changement plus global, surtout lorsque les entreprises tentent de devenir plus résilientes en utilisant la technologie pour anticiper et répondre aux signaux systémiques du changement dans un monde volatile et incertain. Les dirigeants peuvent alors prendre des décisions pertinentes sur la façon d'intégrer la durabilité dans leur stratégie et leurs opérations et de renforcer la résilience au-delà de la réduction des risques.



**Nos recommandations :
cinq moyens de
construire une entreprise
moderne prête à relever
tous les défis**



Nos recommandations : cinq moyens de construire une entreprise moderne prête à relever tous les défis

Le constat est simple : se préparer à l'avenir est un continuel recommencement. Mais c'est également la tâche la plus importante à laquelle les entreprises sont confrontées aujourd'hui. Même si la transformation digitale est clairement adoptée par presque tous les dirigeants d'entreprise, il est désormais essentiel de combler les écarts entre le socle technologique en cours de construction, les talents nécessaires pour optimiser la valeur de ces initiatives digitales, et les efforts ESG nécessaires à la résilience.

Les conseils ci-dessous peuvent offrir aux entreprises un point de départ pour relever les défis qui les attendent.

- **Déterminez ce qui compte le plus.**
Quand tout est prioritaire, rien n'est prioritaire. Identifiez les écarts stratégiques et opérationnels dans votre évolution vers un modèle d'entreprise capable de s'adapter rapidement aux changements disruptifs, en décelant les signaux à l'avance. Envisagez d'effectuer un benchmark de préparation au futur afin de déterminer où vos ressources devraient être utilisées, qu'il s'agisse de devenir une entreprise axée sur les données

ou de combler des lacunes en matière de stratégie RH. (Contactez-nous pour découvrir l'outil de benchmarking qui révèle le degré de préparation de votre entreprise aux défis futurs).

- **Reconnaissez que la frontière des nouvelles technologies avance.**
La valeur future réside dans la combinaison des technologies nouvelles et avancées qui évoluent rapidement. Si ces dix dernières années de changement digital sans fin ont provoqué chez vous une indigestion, alors attention à la prochaine vague de technologies (5G, IA/ML, blockchain, informatique quantique) qui vont radicalement remodeler le fonctionnement de votre entreprise.
- **Persévérez pour tirer pleinement parti de la technologie.**
Investir dans les nouvelles technologies est simple, mais pour réussir, il faut éviter de supposer que la technologie à elle seule est une solution miracle. Vous n'obtiendrez un retour sur investissement que si vous donnez à vos collaborateurs les moyens d'utiliser correctement ces outils. À la clé : plus de productivité, de créativité et de résilience.
- **Comblez la pénurie de talents en développant les compétences de vos collaborateurs.**
Il faut renforcer le niveau d'engagement des collaborateurs et développer une série de nouvelles compétences pour se préparer aux profonds changements des modes de travail. Soyez très clair sur la façon dont votre entreprise fonctionnera, car les workflows intelligents et l'intelligence fondée sur les données imprègnent de plus en plus chaque décision, interaction et processus. Faites le point maintenant, puis réfléchissez aux compétences dont vous aurez besoin, pas seulement l'année prochaine, mais également d'ici trois à cinq ans.

- **Affirmez-vous avec des tactiques ESG fortes.**
La technologie permet d'atteindre les objectifs ESG précis. Vous pouvez donc l'utiliser pour définir ce qui doit être fait maintenant que vous commencez à intégrer la durabilité dans votre stratégie d'entreprise et vos opérations. Ce faisant, vous renforcerez la résilience au-delà de la réduction des risques et préparerez votre entreprise aux opportunités et aux incertitudes qui l'attendent.

À retenir

Pour créer une entreprise prête à relever tous les défis, les dirigeants doivent réconcilier personnes et technologies avec une approche et des ressources permettant de répondre aux besoins ESG. Il s'agit des éléments fondamentaux d'une entreprise moderne, préparée à tous les changements.

Se préparer pour l'avenir est un effort constant pour répondre aux besoins des clients, des marchés, des sociétés et de la planète. Les entreprises qui évaluent et renforcent sans cesse leur niveau de préparation au futur en récolteront les fruits en s'assurant une pertinence perpétuelle avec son environnement, quelles que soient les éventualités ou les externalités.



Méthodologie

Afin de mieux appréhender l'entreprise moderne et comment les dirigeants se préparent à réussir sur le long terme, nous avons chargé Economist Impact de mener une étude auprès de 2 000 dirigeants d'entreprise en Amérique du Nord, en Europe et en Asie-Pacifique. Cette étude évalue et compare des entreprises dans dix pays [Australie, Canada, France, Allemagne, Pays-Bas, Norvège, Singapour, Suède, Royaume-Uni, États-Unis], dans huit secteurs (banque et marché de capitaux, santé, assurance, industrie, distribution et biens de consommation, industrie pharmaceutique, divertissement et médias, services publics), en utilisant une série de métriques qui caractérisent ce qu'être une « entreprise moderne » signifie, incluant la vision, la stratégie de gestion des talents, la préparation technologique, la durabilité environnementale et la responsabilité sociale.

Cette étude a permis d'établir un indice de l'entreprise moderne sur la base de l'ensemble des données fondamentales de cette étude collectant plusieurs flux de données afin d'aider les dirigeants à comprendre ce qu'ils doivent faire maintenant. Il existe de nombreux ensembles de données, mais pas d'outil unique (un indice) permettant aux dirigeants d'appréhender l'intégralité des informations nécessaires pour leur évaluation et leur prise de décisions.

Contactez Cognizant pour plus d'informations. Pour une méthodologie plus détaillée d' Economist Impact, consultez le site du programme sur [Entreprise moderne](#). Les points de vue et les avis exprimés dans ce rapport sont ceux de Cognizant et ne reflètent pas nécessairement les opinions et les politiques d' Economist Impact. Les données présentées sont issues d'une étude d' Economist Impact, commanditée par Cognizant et menée au début de l'année 2022.



L'équipe de recherche Cognizant

Euan Davis

Associate Vice President

Euan Davis dirige le thought leadership à travers le monde chez Cognizant. Il détermine les thèmes de réflexion stratégique pour l'entreprise, du changement des dynamiques clients et de la digitalisation accélérée à la durabilité et à la résilience d'entreprise. Il dirige une équipe de penseurs et d'auteurs. Euan est un conseiller réputé et un conférencier émérite sur les problèmes, les tendances et les opportunités émergentes.

Il a rejoint Cognizant en 2013 dans le but d'établir un groupe de réflexion appelé le Center for the Future of Work (Europe). Il dirige désormais Cognizant Research à l'échelle mondiale.

Avant d'intégrer Cognizant, Euan a été analyste principal pour Forrester Research à Londres. Il est diplômé d'une licence de l'université de Portsmouth et habite à Cambridge, au Royaume-Uni.

Euan est joignable à l'adresse Euan.Davis@cognizant.com
[Se connecter sur LinkedIn](#)

Catrinel Bartolomeu

Director

Catrinel.Bartolomeu@cognizant.com

Rajeshwer Chigullapalli

Associate Director

Rajeshwer.Chigullapalli@cognizant.com

Keahn Gary

Senior Manager

Keahn.Gary@cognizant.com

Ollie O'Donoghue

Senior Director

OliverRory.O'Donoghue@cognizant.com

Eduardo Plastino

Director

Eduardo.Plastino@cognizant.com

Duncan Roberts

Manager

Duncan.Roberts@cognizant.com

Akhil Tandulwadikar

Senior Executive

Akhil.Tandulwadikar@cognizant.com

Sarah Thackray

Director

Sarah.Thackray@cognizant.com



Cognizant Research

Cognizant Research aide les dirigeants à s'y retrouver dans le climat socio-économique volatile actuel. Nos études et analyses s'appuient sur l'expertise sectorielle et technologique de Cognizant afin de faciliter la prise de décisions des dirigeants pour favoriser la réussite de leur entreprise. Consultez la page <https://www.cognizant.com/fr/fr/latest-thinking>.

À propos de Cognizant

Cognizant (Nasdaq-100 : CTSH) développe l'entreprise moderne. Nous aidons nos clients à moderniser leurs technologies, repenser leurs processus et transformer leurs expériences pour conserver une longueur d'avance dans un monde en constante évolution. Ensemble, nous améliorons le quotidien de tous. Découvrez comment sur www.cognizant.com ou [@Cognizant](https://twitter.com/Cognizant).

Siège social

300 Frank W. Burr Blvd.
Suite 36, 6th Floor
Teaneck, NJ 07666, États-Unis
Tél. : +1 201 801 0233

Siège social en France

50-52 Boulevard Haussmann
75009 Paris
France
+33 1 70 36 56 57
Contact-France@cognizant.com

© Copyright 2022, Cognizant. Tous droits réservés. Toute reproduction intégrale ou partielle du document par quelque procédé que ce soit, y compris électronique, mécanique, photocopie, enregistrement ou autre, doit faire l'objet d'un consentement écrit préalable de Cognizant. Les informations contenues dans ce document sont susceptibles d'être modifiées sans préavis. Toutes les autres marques commerciales mentionnées dans ce document sont la propriété de leurs détenteurs respectifs.

