

« C'EST UNE ÉPOQUE FANTASTIQUE pour être dans le conseil »

Stéphane Potier (85), directeur exécutif au sein d'Accenture Strategy, revient pour nous sur les évolutions qui ont fait évoluer le monde du conseil. Il nous en dit aussi plus sur le positionnement d'Accenture Strategy dans ce cadre.



Stéphane Potier (85)

Au cours des dernières années, le métier de consultant en stratégie a considérablement évolué avec la digitalisation et l'émergence des nouvelles technologies. Quelles sont les principales évolutions que vous avez pu remarquer ?

Le métier de consultant en stratégie évolue constamment et sa mutation s'est accélérée avec la digitalisation. Je vois principalement trois grandes évolutions qui tournent autour du :

- Champ d'intervention : nous devenons des acteurs plus engagés vers l'obtention de résultats. Nous intervenons moins que par le passé sur la simple réflexion stratégique pour une raison simple : les sociétés ont internalisé une grande partie de ce savoir-faire. En parallèle nous intervenons plus sur des programmes d'ampleur qui nécessitent un pilotage par la direction

générale. Il peut s'agir de la définition d'une stratégie digitale couplée au lancement d'une transformation digitale transverse à toute l'entreprise. Par exemple, nous sommes intervenus pour la direction générale d'un groupe français pour la création de sa "Digital Service Factory" qui a emblématisé la transformation digitale de l'entreprise. Le digital pénètre aussi le champ de l'efficacité opérationnelle : les usines, les achats, les processus financiers. Ainsi, nous avons initié en lien direct avec le dirigeant de ce même groupe un programme de génération d'économies de plusieurs centaines de millions d'économies ;

- Mode de collaboration : aujourd'hui, nous collaborons plus étroitement avec nos clients. L'époque où le consultant travaillait en chambre pour élaborer des recommandations brillantes pour les étages de direction est révolue. La tendance est à la "co-création". Nous travaillons de manière plus partenariale avec nos clients, en équipe jointe et en s'adaptant aux opportunités et contraintes que nous découvrons en progressant. L'introduction des concepts agiles en entreprise a renforcé ce mouvement. C'est un changement très fructueux pour l'entreprise et pour les consultants ;
- Rôle de la technologie : la technologie accélère les cycles, amplifie les changements, déstabilise les positions concurrentielles. Alors que la technologie était traitée de manière disjointe lors de nos interventions, elle est désormais intégrée – les Américains diraient "embedded". Ceci change profondément les compétences de nos consultants. Ainsi,

tous nos consultants sont aujourd'hui formés aux nouvelles technologies, même les plus émergentes comme l'IA ou le Quantum Computing, demain les nouveaux matériaux, car ils doivent en connaître les potentiels et limites et se maintenir constamment à jour.

Comment ces 3 dimensions impactent-elles Accenture Strategy ?

Accenture Strategy est la branche d'Accenture spécialisée en conseil de direction générale. C'est une activité jeune créée il y a 5 ans et un véritable succès. Nous sommes systématiquement dans les league tables qu'il s'agisse de notoriété, d'image, de taille ou d'attractivité. En quelques années, nous avons ainsi créé un leader du secteur. En parallèle, l'importance que revêt la technologie dans les stratégies ne fait que renforcer notre position.

Accenture Strategy a, en effet, la capacité à combiner les compétences de réflexion stratégique, la connaissance des marchés et métiers de nos clients, l'accès à la technologie et un savoir-faire historique de collaboration avec nos clients pour l'obtention d'impact. Nos clients perçoivent ces différences. Ils valorisent la transformation d'Accenture : plus d'innovation, plus de co-construction, plus d'approches partenariales, toujours plus d'impact.

Dans cette continuité, nous entendons de plus en plus parler de PoC, de co-construction et de co-innovation avec les clients. Quelle est la valeur ajoutée de ces modes de fonctionnement ?

Les préoccupations des dirigeants ont fortement évolué. Il y a dix ans, la réduction

des coûts et la meilleure utilisation du capital était le nerf de la guerre.

Aujourd'hui, avec l'essor du digital, l'innovation et la croissance sont passées au premier plan et cela même dans les industries qui souffrent d'une stagnation de leurs revenus, comme dans les banques. Et quand elles ont des problématiques de coûts, elles souhaitent sortir des vieilles recettes et innover dans leur approche : automatisation par l'intelligence artificielle, augmentation des capacités des agents par la donnée, maintenance prédictive, algorithme d'optimisation des réseaux... Dans ce cadre, un des principaux problèmes est que très peu de sociétés ont intégré l'innovation digitale dans leur organisation. Au mieux, elles ont une cellule de veille ce qui est loin d'être suffisant. Elles se tournent donc vers des leaders digitaux qui leur permettent d'accélérer l'innovation en adéquation avec leur secteur.

En parallèle, la co-innovation est une nouvelle donne incontournable dans ces domaines. Une des illustrations la plus parlante de ces changements est l'offre de création de Digital Service Factory. Ce sont des entités organisationnelles de 50 à 300 personnes qui vont démultiplier la génération d'idées, accélérer l'innovation digitale en divisant les temps de développement par cinq ; industrialiser l'approche pour que les "PoC" ne restent pas dans les placards, recruter des nouveaux talents digitaux que la complexité des problèmes à traiter attire et in fine fournir une vitrine interne de ce que le digital peut réaliser quand il est structuré de manière optimale. Un autre exemple que l'on peut donner est le développement des concepts de l'agile à l'échelle de l'entreprise qui permet de renforcer la proximité au marché de l'ensemble des forces vives de l'entreprise.

Sur un plan RH, quels sont vos besoins pour renforcer vos équipes ? Quelles compétences recherchez-vous ?

Ce sont les talents qui plus que jamais sont la ressource rare – je suis conscient que c'est

“La performance académique reste importante, mais est sans doute relativement moins importante que par le passé. Elle est nécessaire, mais insuffisante.”

une banalité de le dire, mais je n'ai personnellement jamais vécu une telle situation.

Dans mon activité, le niveau de demande de nos clients permettrait de doubler la taille de mes équipes du jour au lendemain. En revanche, les profils évoluent.

La performance académique reste importante, mais est sans doute relativement moins importante que par le passé. Elle est nécessaire, mais insuffisante. Au QI – le quotient intellectuel – s'ajoute aujourd'hui le QE – quotient émotionnel – ainsi que le QD – quotient digital. Celui-ci mesure l'appétence pour les nouvelles technologies, la clairvoyance presque instantanée à distinguer ce qui dans un problème peut être réglé par la technologie, la capacité à intégrer de nouveaux savoirs en quelques jours, et à les mettre en pratique au quotidien. Je vois des jeunes polytechniciens ou centraliens programmer en python pour aller faire des analyses, comme les "anciens" utilisaient Excel pour faire des choses alors impossibles. Et avec des résultats époustouflants !

Par ailleurs, nous cherchons à maximiser la diversité. Nous le constatons tous les jours : l'intégration de profils divers est un facteur de performance de nos équipes projet. C'est un véritable défi, car le conseil en stratégie et la technologie n'ont pas été historiquement les métiers les plus ouverts à la diversité. Mais aujourd'hui cela évolue et nous menons une politique très active pour attirer des profils renforçant cette diversité avec des très beaux succès, individuel et collectif.

Et avant tout, nous cherchons des profils curieux, humbles, ayant l'envie d'apprendre et de se dépasser au-delà de leur zone de

confort. Et enfin qui ont le goût du travail en équipe.

Un mot à nos lecteurs ?

C'est une époque fantastique pour être dans le conseil, particulièrement chez Accenture Strategy. Par notre double valence business et digitale, nous sommes au "cœur du cœur" des évolutions de nos clients.

Nous réalisons sans doute parmi les plus beaux projets de la place de Paris. C'est un moment unique dans toute ma carrière. Et il semble être là pour durer ! ×

EN BREF

- 5 marques : Accenture Strategy ; Accenture Consulting ; Accenture Digital ; Accenture Technology ; Accenture Operations ;
- Des clients dans plus de 120 pays et sur plus de 40 secteurs d'activité ;
- Plus de 450 000 collaborateurs ;
- Plus de 6 000 brevets et demandes en instance dans plus de 44 pays ;
- Un investissement annuel d'environ 1 md € dans l'innovation et 1 md € dans le développement des talents.