

L'avenir du banking suisse en perspective

L'évolution des modèles de création de valeur au sein des banques suisses: orientations clés et conditions préalables



Au sein des banques suisses, les modèles actuels de création de valeur sont très intégrés et n'exploitent que partiellement les possibilités techniques...



Situation initiale et nouvelle réalité

Le bénéfice opérationnel des banques suisses, dont l'évolution constitue un indicateur fiable de l'efficacité des modèles de création de valeur, affichait en 2019 une baisse de plus d'un tiers (-34 %) par rapport à son niveau de 2005, soit avant la crise: le contexte de taux bas et l'introduction des taux d'intérêt négatifs, mais aussi le franc fort et les exigences réglementaires croissantes, ont freiné la tendance haussière observée sans interruption entre 2008 et 2014.

Cela s'explique en particulier par des pertes de revenus liées à la réglementation dans les domaines des opérations de placement (-13 %) et des opérations de négoce (-34 %), ainsi que par une érosion systématique des marges dans tous les domaines d'activité (-39 %). Quinze ans après la crise financière de 2007, c'est donc une nouvelle réalité qui prévaut. En réaction, les banques suisses ont certes fait évoluer leurs modèles de création de valeur depuis 2010, comme le montre notamment la baisse des charges de personnel (-13 %) au profit des charges d'exploitation (+58 %) résultant d'une externalisation et d'une automatisation accrues. Néanmoins, le niveau d'évolution de ces modèles reste bas.



Modèles actuels de création de valeur

Au sein des banques suisses, les modèles actuels de création de valeur se caractérisent donc globalement par une forte intégration de la chaîne de création de valeur (85–90 %) conjuguée à une faible différenciation des produits et des services, une utilisation intensive des ressources humaines, un recours limité aux technologies et une agilité technologique tout aussi limitée, ainsi qu'une rigidité persistante des structures organisationnelles.

Dans ces conditions, le potentiel de changement venu de l'extérieur, lié par exemple aux nouvelles technologies et aux nouvelles formes de partenariat, n'a pu se déployer que partiellement dans le cadre des modèles de création de valeur. Selon les représentants.e.s des banques interrogé.e.s, cela résulte toutefois pour l'essentiel du manque de scalabilité du marché – malgré la croissance significative des dernières années –, du caractère monolithique des systèmes bancaires centraux ainsi que d'une pression des coûts relativement faible.



Moteurs du changement

C'est pourtant cette pression extérieure qui, au cours des prochaines années, aura un effet d'accélérateur sur l'évolution des modèles de création de valeur. En effet, alors que le contexte de taux bas est appelé à perdurer, la concurrence devrait s'intensifier avec les nouveaux opérateurs étrangers (et d'autres désormais) qui arrivent sur le marché, mais aussi entre les opérateurs existants.

En parallèle, les changements de comportement des client.e.s, désormais systématiquement qualifiés de «tendances», deviennent de plus en plus de nouvelles normes et nécessitent d'adapter de bout en bout les modèles de création de valeur existants (p. ex. en matière de self-service numérique). Dans ce contexte, le facteur technologique, déjà au centre des changements par le passé, devrait être perçu de plus en plus comme un facilitateur plutôt que comme un obstacle (avec p. ex. la maturité croissante des API et des applications cloud, qui permet d'ouvrir la chaîne de création de valeur), ce qui devrait avoir un impact positif.

... mais des modèles plus ouverts sont déjà en cours de développement, selon neuf orientations clés indépendantes des types de banques



Neuf orientations clés

Alors que l'érosion des marges devrait se poursuivre, plus de 60 % des banques – indépendamment des quatre types de banques prédominants en Suisse que sont les banques universelles, les banques de détail, les banques privées et les «autres banques» – prévoient de faire évoluer activement leurs modèles de création de valeur selon neuf orientations clés (avec des priorités différentes) et de transformer en particulier leurs structures de coûts.

Ces orientations clés sont les suivantes:

- 1 Optimisation du modèle de la banque de distribution dans le cadre d'écosystèmes,
- 2 développement des partenariats grâce à l'open banking et à l'intégration des API,
- 3 hausse de la productivité du personnel bancaire,
- 4 optimisation des points d'interaction avec les client.e.s,
- 5 extension de l'offre de produits et de services numériques,
- 6 optimisation et développement de l'analyse de données,
- 7 expansion et optimisation du cloud computing,
- 8 mise en place de capacités organisationnelles agiles et
- 9 accélération de l'approche «Digital as Enabler».



Futurs modèles de création de valeur

Les orientations clés révèlent nettement un mouvement par lequel on passe des ressources et des capacités actuelles, respectivement internes et physiques le plus souvent, à une numérisation et une externalisation accrues – ceci afin de préserver ou d'améliorer la compétitivité et la rentabilité. Les futurs modèles de création de valeur des banques suisses, adaptés à la nouvelle réalité, seront ainsi numériques, modulaires, ouverts et agiles.

Concrètement, cela signifie qu'ils reposeront sur des infrastructures ouvertes intégrant de bout en bout les données et les systèmes. Ces infrastructures auront pour spécificités leurs capacités numériques ainsi que leur agilité technique et organisationnelle. Dans le même temps, les ressources et les capacités non distinctives seront fournies par des partenaires et des écosystèmes, afin d'optimiser les structures de coûts. S'agissant de la configuration précise de ces modèles de création de valeur, l'interface client.e en restera le pivot central.



Conditions-cadres réglementaires

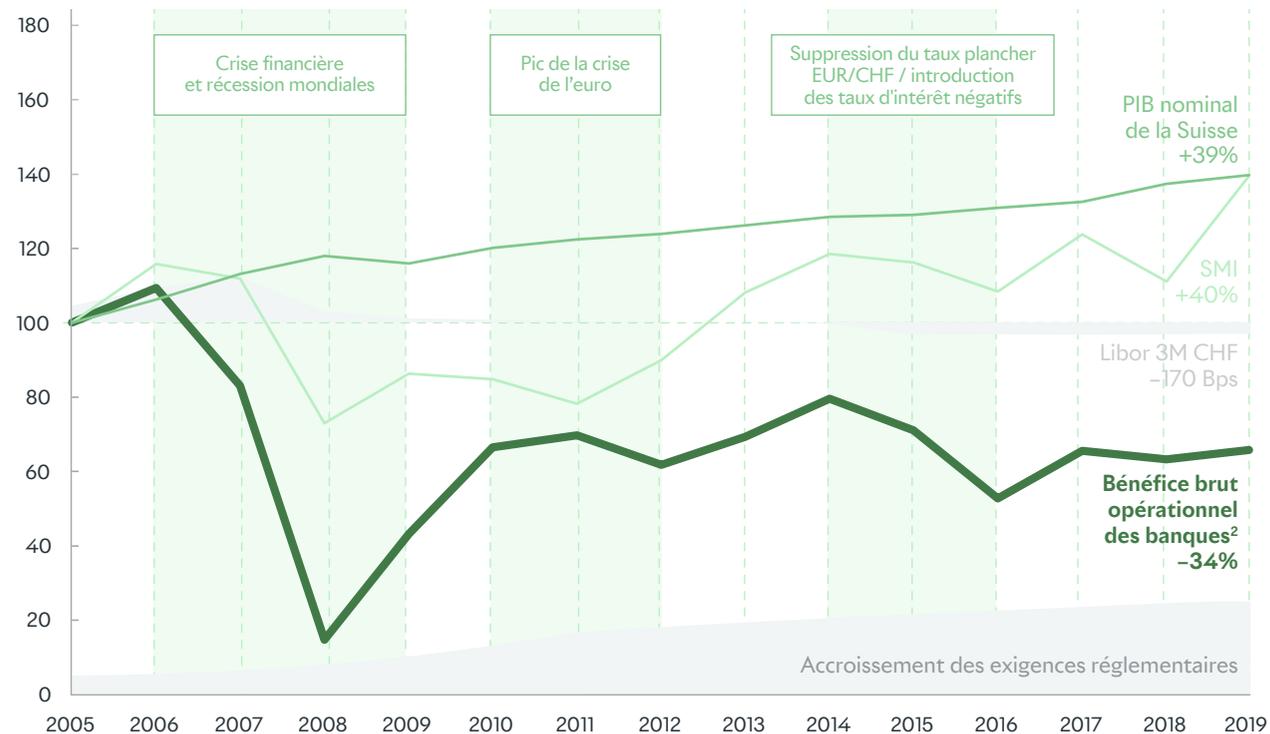
La réglementation actuelle influe fortement sur la configuration des modèles de création de valeur des banques. Sans être un obstacle infranchissable à leur évolution future, elle complique et renchérit les processus d'innovation et d'adaptation au sein des établissements. Largement fondée sur des principes et neutre sur le plan technologique, elle exige que la fiabilité des mesures d'application concrètes prises par les banques soit vérifiable.

Les banques considèrent que les applications cloud, l'intelligence artificielle et les analyses de données ou encore les interfaces standardisées et l'open finance, en particulier, sont des facilitateurs technologiques importants. En vertu de la réglementation actuelle, elles sont libres de les utiliser sous réserve de respecter diverses exigences.

Inférieure de plus d'un tiers à son niveau d'avant la crise, la création de valeur au sein des banques suisses est confrontée aujourd'hui à une nouvelle réalité...

Création de valeur¹ des banques suisses au regard de quelques indicateurs, 2005–2019

indexée, 2005 = 100



La création de valeur¹ des banques suisses s'est stabilisée aujourd'hui à un niveau inférieur de plus d'un tiers à celui de 2005. En revanche, le produit intérieur brut (PIB) de la Suisse a augmenté de nettement plus d'un tiers sur la même période, ce qui indique des difficultés structurelles que ne connaissent pas d'autres secteurs économiques.

Cet argument est corroboré au premier chef par les pertes de revenus systématiques résultant des exigences réglementaires accrues (en particulier sorties d'actifs étrangers, information sur les rétrocessions, réduction des opérations pour compte propre).

S'y ajoute une érosion significative des marges, tous domaines d'activité confondus, due aux évolutions en matière macroéconomique et de politique monétaire, aux nouveaux comportements des client.e.s et à l'intensification de la concurrence.

Du côté des coûts en revanche, la stabilité est de mise en termes absolus, même si l'on observe fondamentalement une baisse des charges de personnel au profit des charges d'exploitation. Ce glissement s'explique en particulier par l'accroissement des transferts d'activités vers des prestataires externes.

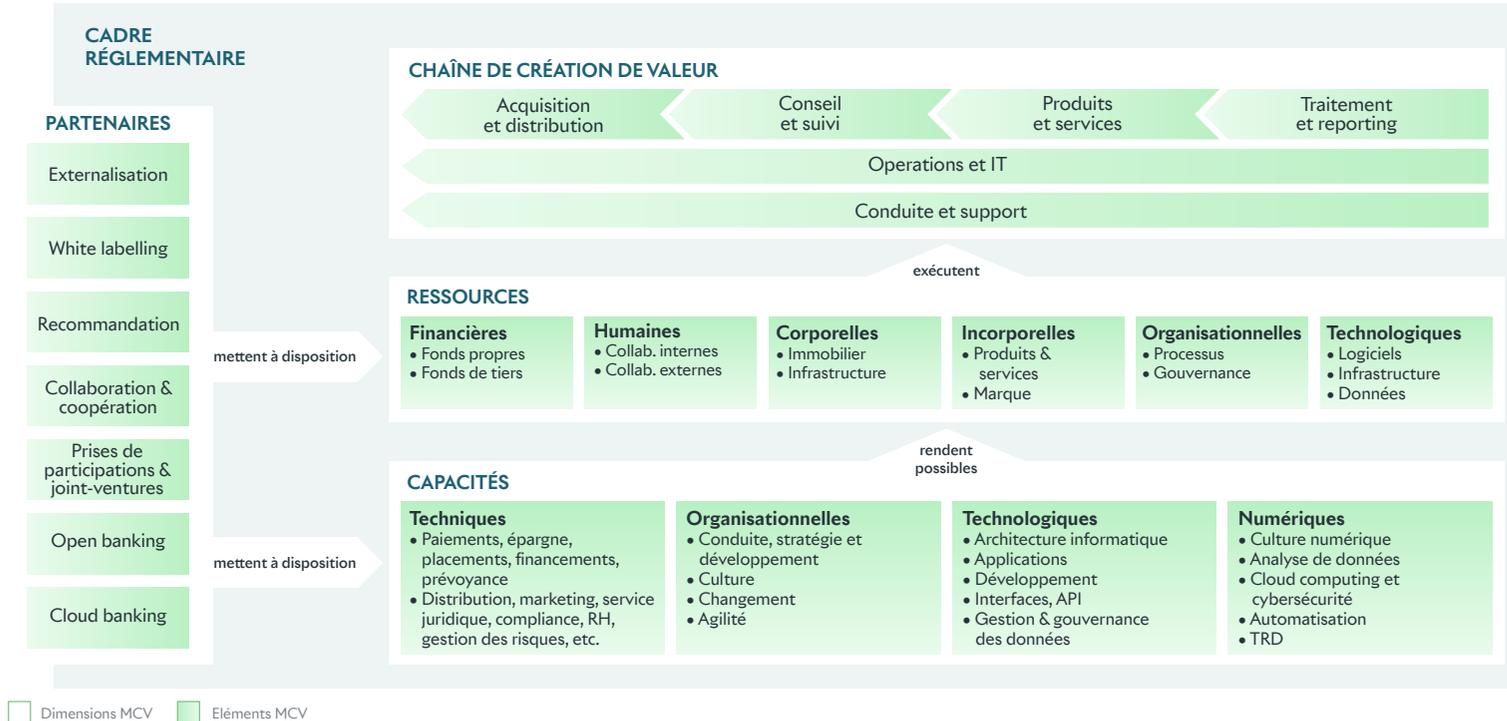
On peut donc parler aujourd'hui d'une nouvelle réalité, à laquelle les banques ont certes déjà réagi en adaptant leurs modèles de création de valeur. Mais ces adaptations se révèlent d'une efficacité limitée et/ou relèvent d'une transformation continue.

¹ Création de valeur représentée par le bénéfice brut opérationnel, conformément aux statistiques bancaires de la BNS

² Bénéfice brut hors produits des participations (afin d'éliminer les doubles comptabilisations résultant de distributions de bénéfices entre différentes entités juridiques d'une même banque)

... qui pose la question du modèle de création de valeur de demain à la lumière de cinq éléments clé

Modèle de création de valeur future (MCV)



Question centrale de l'étude

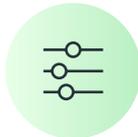
Demain, quels modèles de création de valeur pour les banques suisses?

Au sein des banques suisses, les futurs modèles de création de valeur devront être numériques, modulaires, ouverts, agiles...

Outre les influences macroéconomiques et réglementaires, ce sont en particulier les changements de comportement des client.e.s, l'intensification de la concurrence et le rôle central de la technologie qui déterminent les quatre exigences principales auxquelles les futurs modèles de création de valeur des banques suisses devront répondre. Ces exigences, citées par les représentant.e.s des banques comme des éléments clés de leurs orientations stratégiques respectives, sont les suivantes:



NUMÉRIQUES: Les interactions numériques avec les client.e.s ne se contenteront pas d'augmenter, elles deviendront prépondérantes, comme c'est déjà le cas dans la banque de détail. Une expérience client.e distinctive ainsi qu'une efficacité optimale nécessitent toutefois de numériser la chaîne de création de valeur de bout en bout, des processus de distribution aux processus de traitement, et de prévoir les modèles de travail correspondants.



MODULAIRES: Le choix des client.e.s quant aux produits et services est de plus en plus «dissocié» et indépendant de ce que propose leur banque principale, ce qui attire de nouveaux concurrents sur le marché. Les futurs modèles de création de valeur devront donc trouver le bon mix entre ressources, capacités et partenariats, afin de proposer des offres à la fois centrées sur les client.e.s, modulaires et performantes en termes de coûts.



OUVERTS: L'ouverture du système bancaire central, à ce jour largement monolithique, est essentielle pour permettre le déploiement des innovations et l'évolution des modèles de création de valeur. Mais il s'agit aussi d'adopter, avec l'aide de partenaires, une approche écosystémique permettant de surmonter la difficulté liée au manque de scalabilité du marché suisse.



AGILES: L'agilité devient de plus en plus un facteur majeur de différenciation, car elle permet de suivre le rythme face à des exigences et à des influences en mutation constante. Elle concerne en particulier deux aspects, l'organisation et la technologie, et renforce la résistance aux crises tout en procurant des avantages concurrentiels significatifs.

La pandémie de COVID-19 et ses incidences sur le Swiss Banking font déjà l'objet de diverses études, au vu desquelles il apparaît plus nécessaire que jamais de faire évoluer les modèles de création de valeur des banques selon les quatre exigences énoncées ci-contre.

Les interactions physiques traditionnelles avec la clientèle ont connu un coup d'arrêt et, dans la banque de détail, près de 20 % des client.e.s ont utilisé pour la première fois un service bancaire numérique. Ils ont été contraints de modifier leurs habitudes et de surmonter leur scepticisme, ce qui, selon les représentant.e.s des banques, va accélérer le développement des activités numériques.

La crise a montré combien l'agilité de l'organisation, mais aussi de la technologie, était importante. Certes, les banques suisses ont joué leur rôle pendant la pandémie, mais l'engagement exceptionnel du personnel bancaire y est pour beaucoup et il faudra dorénavant développer des structures agiles par des décisions stratégiques.

La crise a renforcé le besoin de modularité et d'ouverture de manière surtout indirecte, car ces deux aspects viennent en fin de compte compléter un modèle d'affaires de plus en plus numérique et ne font qu'en refléter les prérequis.

... et neuf orientations clés étroitement liées entre elles favorisent l'évolution ciblée des modèles actuels de création de valeur

Neuf directions et leurs déplacements dans les modèles de création de valeur

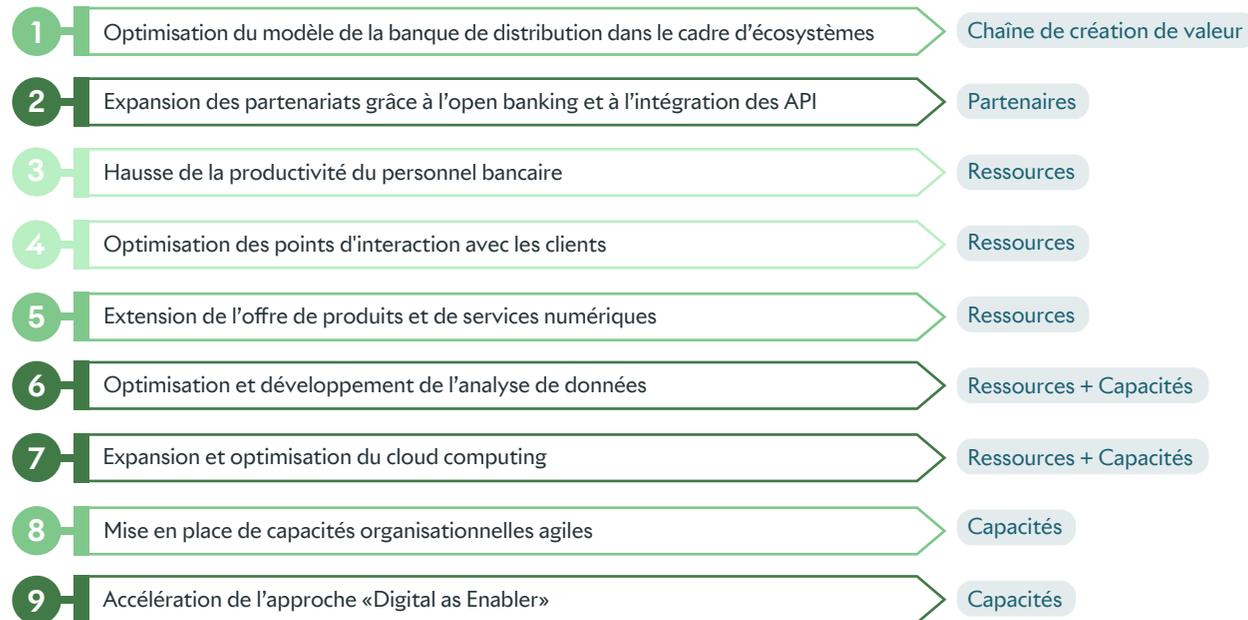
Il ressort de tous les entretiens (100 %) avec les représentant.e.s des banques, quel que soit le type de banque, que le statu quo en ce qui concerne la configuration des futurs modèles de création de valeur n'est pas une option stratégique.

Au contraire, toutes les banques interrogées ont l'intention de faire évoluer leurs modèles de création de valeur activement et dans des directions similaires, les exigences principales précitées (numériques, modulaires, ouverts, agiles) constituant un dénominateur commun même si les priorités stratégiques diffèrent.

De nombreuses études portant sur le marché suisse confirment que les modalités de la création de valeur doivent être «repensées» et ainsi adaptées à la nouvelle réalité.

Neuf orientations clés (1 – 9, voir ci-contre) se dégagent des entretiens que nous avons menés. Elles sont présentées plus en détail dans les pages qui suivent. La dimension «Ressources» du modèle de création de valeur focalise l'attention, puisque cinq des orientations clés qui ont été définies le concernent. (3 – 7)

Les initiatives présentant la plus haute importance stratégique (encadrés noirs) seront développées et mises en œuvre en priorité.



Importance stratégique

>50%

moyenne

>60% | <80%

haute

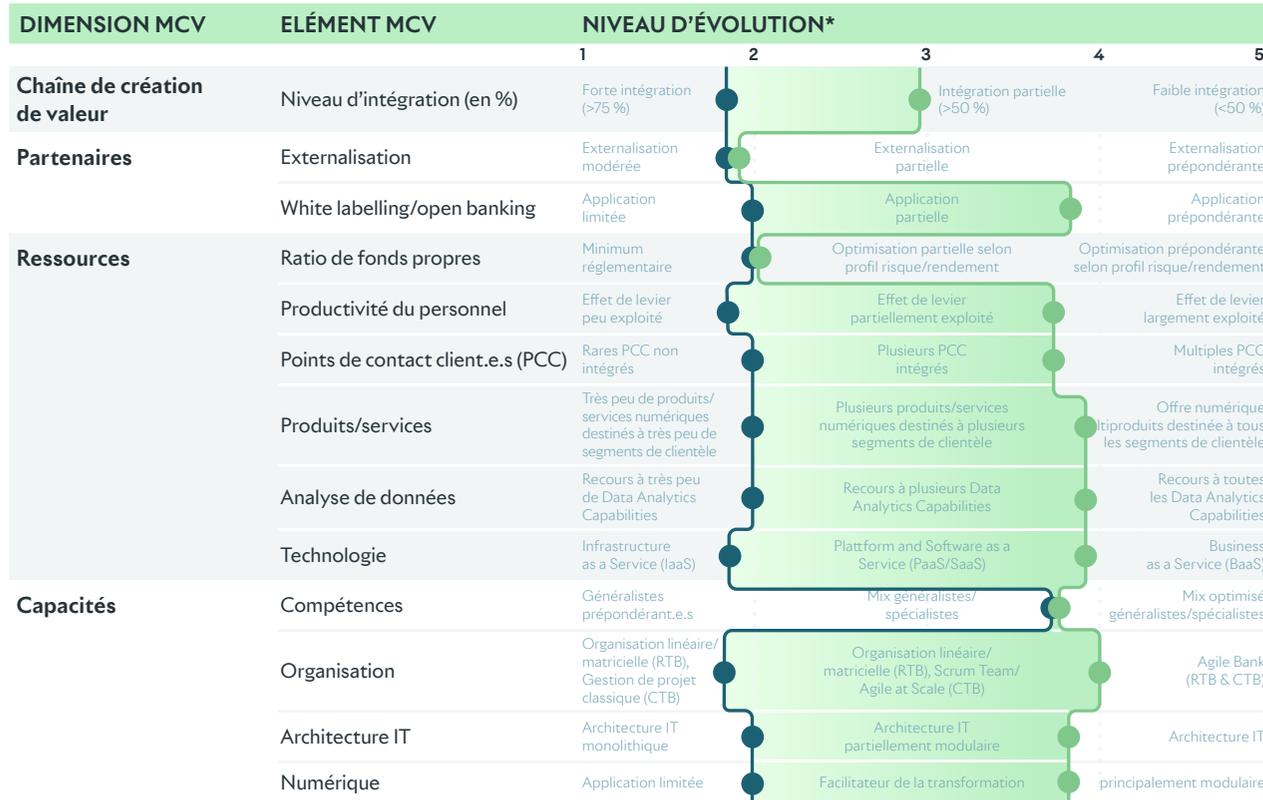
>80%

très haute

nombre de mentions des contenus concernés lors des entretiens, en %; n=23

Effets ou changements dans les dimensions du modèle de valeur étendu

Les futurs modèles de création de valeur se caractérisent par un déplacement des ressources et des capacités, avec le facteur technologique comme facilitateur



● Domaine de la conception spécifique aux banques des modèles de création de valeur actuels et futurs
 ● Profil de la configuration actuelle majoritaire des modèles de création de valeur
 ● Profil de la configuration future des modèles de création de valeur

* Niveau d'évolution de 1 à 5, où 5 correspond à numérique, ouvert, modulaire et agile.

Les entretiens avec les représentant.e.s des banques permettent de déterminer à la fois le modèle de création de valeur prépondérant aujourd'hui et celui que les banques suisses prévoient pour demain, en fonction des dimensions de création de valeur.

Il ressort de ces entretiens qu'il y a lieu d'ouvrir la chaîne de création de valeur, jusqu'ici fortement intégrée, non pas en externalisant davantage, mais en développant l'open banking – et que pour la majorité des personnes interrogées, affûter le modèle de la banque de distribution est le cap à suivre.

Par ailleurs, on va assister à des déplacements significatifs de ressources et de capacités qui, sur l'échelle du niveau d'évolution, progressent selon les quatre exigences précitées (numériques, modulaires, ouverts, agiles), assurant à la fois plus d'efficacité et plus de flexibilité.

Dans ce processus, le facteur technologique occupe une place centrale et, pour être efficace, il change de rôle: il devient un facilitateur, alors qu'il est aujourd'hui un monolithe encombrant sur la voie du changement et de l'innovation.

La zone comprise entre les niveaux d'évolution actuel et futur des modèles de création de valeur constitue le terrain sur lequel chaque banque, en fonction de ses propres priorités stratégiques, opérera les changements.

Le cadre réglementaire permet l'évolution visée, mais l'approche fondée sur des principes et neutre sur le plan technologique complique le processus d'adaptation



Situation initiale

La réglementation actuelle influe fortement sur la configuration des modèles de création de valeur des banques. Sans être un obstacle infranchissable à leur évolution future, elle complique et renchérit les processus d'innovation et d'adaptation au sein des établissements.

Largement fondée sur des principes et neutre sur le plan technologique, la réglementation suisse exige que la fiabilité des mesures d'application concrètes prises par les banques soit vérifiable. Par exemple, toute banque qui utilise des applications cloud ou l'open finance doit s'assurer que le secret bancaire est respecté ou qu'il est levé avec l'accord des client.e.s concerné.e.s. Il en résulte des entraves au développement de nouveaux modèles de création de valeur qui sont certes les mêmes pour toutes les banques, mais qui sont plus contraignantes par rapport aux non-banques.



Evolutions

Les exigences réglementaires rendent les barrières d'accès au secteur bancaire plus difficiles à franchir et ont longtemps servi de protection aux banques. Mais aujourd'hui, ces exigences et les contraintes en résultant ont de plus en plus pour effet de compromettre durablement le modèle d'affaires. Des prescriptions comme celles des dispositifs KYC, AML, FATCA, les exigences de forme et le secret bancaire visent à assurer la sécurité, la protection des consommateurs et la prévention de la criminalité, mais empêchent parfois les banques de choisir les solutions les plus innovantes.

Dans la plupart des domaines, la Suisse bénéficie d'une réglementation de qualité et compétitive à l'échelon international. Elle accuse des retards ponctuels pour quelques réglementations concernant l'innovation (p. ex. l'e-ID).

Les multiples changements réglementaires intervenus ces dernières années (EAR, Bâle III, LSFIn, etc.) ont mobilisé des ressources considérables au sein des banques, ce qui a ralenti le développement de solutions tournées vers l'avenir. Tel est le cas par exemple des investissements dans la numérisation et l'automatisation de bout en bout des processus internes, de l'intégration de la signature électronique, ou encore de la gestion innovante des données à l'aide de méthodes d'analyse modernes.



Trois enjeux majeurs

S'agissant de l'évolution future des modèles de création de valeur, les personnes interrogées citent parmi les facilitateurs technologiques importants, en particulier, la technologie du cloud, l'intelligence artificielle et l'analyse automatisée de données, ainsi que les interfaces standardisées et l'open finance.

En vertu de la réglementation actuelle, les banques sont en principe libres d'utiliser ces technologies, mais cela ne va pas sans un certain nombre de difficultés.

Conclusion

Les banques suisses se trouvent actuellement en phase de transition. Les modèles de création de valeur qu'elles ont construits au fil du temps, à la fois très intégrés et très consommateurs de ressources, font face à une nouvelle réalité en évolution constante:

- outre les facteurs macroéconomiques, les exigences réglementaires accrues ont entraîné des déplacements et des restrictions au niveau des modèles d'affaires, mais aussi une baisse des revenus de plus de 30 %
- la technologie est devenue le principal facteur de changement au sein du modèle de création de valeur dans son ensemble, et donc pour toute la chaîne de création de valeur ainsi que pour les ressources, les capacités et les partenariats que celle-ci nécessite
- le rôle croissant de la technologie a aussi des répercussions au niveau de l'intensité de la concurrence, des dynamiques de l'innovation ainsi que des comportements et des attentes des client.e.s – autant d'aspects dont le poids s'accroît avec la numérisation des activités bancaires, ce qui exerce une pression sur les coûts et les investissements

Cette nouvelle réalité exige des modèles de création de valeur numériques, modulaires, ouverts et agiles, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui dans de nombreuses banques suisses. En dépit des efforts d'optimisation entrepris en ce sens, les modèles de création de valeur restent souvent trop lourds, marqués par des structures et des cultures organisationnelles rigides ainsi que par des systèmes bancaires centraux monolithiques.

Les représentant.e.s des banques n'en considèrent pas moins que les évolutions susmentionnées restent relativement lentes ou, lorsqu'elles sont substantielles, cantonnées à certains segments de clientèle, et que dès lors la pression à agir pour transformer le modèle de création de valeur n'a pas été suffisamment forte jusqu'à présent – de plus, sur le marché intérieur suisse et pour certains établissements, la nécessaire scalabilité des innovations et des investissements fait souvent défaut.

Mais à l'heure où des concurrents mordent peu à peu sur certains domaines générateurs de revenus pour les banques établies et où même le modèle traditionnel de la banque principale, dont l'interface client.e est considérée comme un facteur clé de succès, est remis en question, il devient urgent d'agir.

Il convient d'adopter une approche évolutive, centrée sur le facteur technologique, qui vise les objectifs suivants selon neuf orientations clés:

- numérisation systématique de la distribution à l'aide de modèles hybrides de conseil et de suivi (orientations clés 1 4 5 6)
- structures de coûts compétitives grâce à des partenariats au sein de l'écosystème et à l'optimisation de la productivité par une gestion ciblée des ressources (orientations clés 2 3 7)
- structures organisationnelles agiles organisées en fonction de moteurs d'activité et de flux de valeur centrés sur les client.e.s (orientations clés 8 et 9)

Les projets de transformation d'une telle ampleur sont en quelque sorte condamnés au succès. Dans ce contexte, il convient de mettre l'accent sur les facteurs de réussite suivants et d'en faire des lignes directrices:

- acceptation générale au sein des banques que le changement continu est un élément incontournable de la nouvelle réalité et doit donc être ancré dans la culture d'entreprise
- financement partiel des orientations clés par l'optimisation des modalités actuelles de la création de valeur (autofinancement)
- vision harmonisée de l'activité et de la technologie, orchestration de la transformation tout au long de la chaîne de création de valeur
- suivi rigoureux de la valeur ajoutée résultant de chacune des orientations clés et courage de procéder aux correctifs nécessaires dès lors que les résultats souhaités ne sont pas atteints

La réglementation actuelle n'est pas un obstacle infranchissable, mais elle complique et renchérit les processus d'innovation et d'adaptation au sein des banques. Largement fondée sur des principes et neutre sur le plan technologique, elle exige que la fiabilité des mesures d'application concrètes prises par les banques soit vérifiable et que le respect du dispositif réglementaire soit ainsi assuré.

Auteurs, personnes de contact et cadres supérieurs des banques interrogé.e.s

• Swiss Banking

AUTEURS ET PERSONNES DE CONTACT



Dr. August Benz

Vice-CEO



Thomas Rühl

Responsable Research



Richard Hess

Responsable Numérisation



Andrea Luca Aerni

Collaborateur scientifique Numérisation



accenture

AUTEURS ET PERSONNES DE CONTACT



Dr. Daniel Kobler

Responsable Marchés des capitaux



Johannes Schlotmann

Senior Manager Marchés des capitaux



AUTRES PERSONNES DE CONTACT



Frédéric Brunier

Responsable Services financiers



Dr. Martin Bentele

Responsable Banques



CONTRIBUTEURS/TRICES

Bruno Afonso, Dominique Bauer, Christina Donau, Dominik Eberle, Jan Engelberg, Sebastian Fässler, Nicolas Gruner, Markus Friedemann, Felix Hauber, Daniel Hritz, Olivier Killer, Katrin Koller, Martin Konrad, Sebastian Nagele, Simon Ruettimann, Céline Stalder

CADRES SUPÉRIEURS DES BANQUES INTERROGÉ.E.S*

Claudia Bläuenstein, Head Digital PostFinance
Anna Breckwoldt, Head Digital Sales Credit Suisse
Dr. Felix Buschor, Head Service Center SGKB
Nic Dreckmann, COO Banque Julius Bär
Dr. Michael Eisenrauch, COO BKB
Blaise Goetschin, CEO BCGE
Pascal Kiener, CEO BCV
Manuel Kunzelmann, CEO Banque Migros
Guy Lachapelle, Président du Conseil d'administration, Raiffeisen Suisse
Dr. André Lagger, CEO LGT Financial Services
Felix Lenhard, COO Vontobel
Gérald Mathieu, CEO Barclays Suisse
Patrick Nosari, Head Payment Operations ZKB
Karin Oertli, COO Personal & Corporate Banking UBS Suisse
Christoph Schär, Responsable IT & Services, CDO, BLKB
Dr. Falk Schwesinger, Head Operations Trans. UBS Suisse
Dr. Georgiana Solanet, CFO Credit Agricole Next Bank
Marcel Stauch, Responsable Services TKB
Martin Vetsch, COO VP Bank Suisse
Nicole Walker, Responsable Innovation & numérisation BEKB
Marianne Wildi, CEO Banque hypothécaire de Lenzbourg
Christoph Wille, Head Customer Services & Channels Valiant
Peter Wintsch, CIO Pictet

*Titre des cadres bancaires interrogés au moment des entretiens

• Swiss Banking

A PROPOS DE L'ASB

En tant qu'association faîtière des banques suisses, l'Association suisse des banquiers (ASB) défend les intérêts de la place financière auprès des décideurs politiques, des autorités et du grand public. Engagée en faveur de la liberté d'entreprendre et de l'ouverture des marchés, elle prône des conditions-cadres propices au développement d'un secteur bancaire innovant et diversifié. En tant que centre de compétences, elle mène une réflexion prospective, identifie les thèmes d'avenir et contribue à des avancées durables au sein de la branche.

CONTACT

Association suisse des banquiers
Aeschenplatz 7
4002 Bâle
www.swissbanking.ch

EXCLUSION DE RESPONSABILITÉ

Le présent document est fourni à titre d'information générale uniquement, ne tient pas compte de la situation spécifique du lecteur / de la lectrice et peut ne pas intégrer l'actualité la plus récente. Dans toute la mesure permise par le droit en vigueur, Accenture décline toute responsabilité quant à l'exactitude et à l'exhaustivité des informations contenues dans le présent document, mais aussi quant à toutes actions ou abstentions fondées sur ces informations. Accenture ne fournit pas de prestations de conseil en matière juridique, fiscale ou d'audit. Il appartient au lecteur / à la lectrice de solliciter à cet effet son conseiller / sa conseillère juridique habituel.le ou tout.e autre expert.e reconnu.e.



A PROPOS D'ACCENTURE

Accenture est une entreprise internationale de conseil. Leader en matière de numérisation, de cloud computing et de sécurité, elle met son expérience polyvalente et son expertise au service d'une quarantaine de secteurs et propose des prestations dans les domaines Strategy & Consulting, Interactive, Technology & Operations, en s'appuyant sur le plus grand réseau mondial d'Advanced Technology Centers et d'Intelligent Operations Centers. Dans plus de 120 pays, ses 537 000 collaboratrices et collaborateurs s'engagent chaque jour auprès des client.e.s pour conjuguer technologie et créativité humaine. Accenture s'appuie sur le changement pour générer de la valeur et créer une réussite partagée – avec les client.e.s, les collaborateurs/-trices, les actionnaires, les partenaires et la collectivité.

CONTACT

Accenture SA
Fraumünsterstrasse 16
8001 Zurich
www.accenture.com