OBSERVATOIRE DE L'ENTREPRISE AMPLIFIÉE

La cohérence, nouvelle condition de robustesse

Édition 2026

Ce que 90 dirigeants anticipaient fin 2025, ce que l'année 2026 a confirmé

ANTHEUS ADVISORS

Stratégie · Transformation · Organisation

Contact : Pierre Kalfon, Senior Partner | pierre.kalfon@antheusadvisors.com | +33 (0)6 64 68 55 59

Sommaire

AVANT-PROPOS : UN AN APRÈS, UN DIAGNOSTIC MIS À L'ÉPREUVE 3
SYNTHÈSE EXÉCUTIVE : CE QUE CETTE ÉDITION 2026 PROPOSE AUX DIRIGEANTS DE DÉCIDER 6
LIMINAIRE : À PROPOS DE CETTE ÉDITION 10
1. LE MOMENT QUE VIVENT LES ORGANISATIONS 12
2. ACTIF "CLIENTS" : L'URGENCE DE RÉAPPRENDRE LES USAGES 17
3. ACTIF "OFFRES" : SORTIR DE LA LOGIQUE D'ACCUMULATION POUR RETROUVER DE LA COHÉRENCE 24
4. ACTIF "COLLABORATEURS" : RESTAURER LA CAPACITÉ D'AGIR AVANT DE CHERCHER LA PERFORMANCE 31
5. ACTIF "PROCESSUS ET MODES DE FONCTIONNEMENT" : LA MÉCANIQUE INTERNE COMME PREMIER MOTEUR DE CRÉATION DE CAPACITÉ 38
6. ACTIF "ORGANISATION ET GOUVERNANCE" : LA STRUCTURE COMME PREMIÈRE SOURCE DE VITESSE 46
7. LEVIER TRANSVERSE "DONNÉES ET TECHNOLOGIES (DONT L'IA)" : TRANSFORMER UNE MATIÈRE PREMIÈRE EN LEVIER STRATÉGIQUE 54
8. VERS UNE TRANSFORMATION DE COHÉRENCE PLUTÔT QU'UNE TRANSFORMATION DE RUPTURE 62
9. LES QUATRE ARCHÉTYPES DE L'AMPLIFICATION : COMPRENDRE OÙ SE SITUENT LES ORGANISATIONS 67
10. COMMENT ANTHEUS ADVISORS PEUT VOUS AIDER : ARCHITECTURER LA CAPACITÉ D'AGIR 74
CONCLUSION : RETROUVER LA CAPACITÉ DE BOUGER 77
ANNEXE 1 : CLÉS DE LECTURE DE L'ENQUÊTE 78
ANNEXE 2 : PANORAMA SECTORIEL - LES DIFFÉRENCES SAILLANTES ENTRE LES ORGANISATIONS 80
ANNEXE 3 : RÉSULTATS DÉTAILLÉS QUESTION PAR QUESTION 84
ANNEXE 4 : GLOSSAIRE DE L'ENTREPRISE AMPLIFIÉE™ 103
ANNEXE 5 : PME - QUE RETIRER DE CETTE ÉDITION 2026 ? 105
ANNEXE 6 : ETI - QUE RETIRER DE CETTE ÉDITION 2026 ? 108
ANNEXE 7 : GRANDS GROUPES - QUE RETIRER DE CETTE ÉDITION 2026 ? 111

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

AVANT-PROPOS

Un an après : un diagnostic mis à l'épreuve

Les réponses qui fondent cette édition ont été recueillies entre le 3 octobre et le 20 novembre 2025. Nous la publions un an plus tard, au terme d'une année qui a durci l'environnement de la plupart des organisations. Plutôt que de réécrire le diagnostic, nous avons choisi de le mettre à l'épreuve.

> EN BREF
>
> - **Les réponses datent de fin 2025 : nous les publions telles quelles, sans les réécrire.**
> - **2026 a cumulé les chocs : une guerre au Moyen-Orient, des prix de l'énergie plus élevés, un argent plus cher, une croissance divisée par deux, un chômage en hausse et un climat social tendu.**
> - **Aucun de ces chocs ne dépend des entreprises. En revanche, leur manière d'y faire face dépend entièrement de leur organisation.**
> - **La cohérence interne devient la principale réserve de performance encore disponible.**

Ce que nous avons mesuré, et quand

Quatre-vingt-dix dirigeants, issus de 83 organisations de toutes tailles, ont décrit leurs douze derniers mois et anticipé les douze suivants. Leurs réponses, chiffres et verbatims, parfois resserrés pour la lecture, sont restitués tels qu'ils les ont donnés. C'est une photographie datée, et c'est précisément ce qui en fait la valeur : elle montre comment les dirigeants voyaient leur organisation avant l'année qui vient de s'écouler.

Certains signaux étaient déjà là. Parmi les freins qu'ils ont cités librement, des dirigeants évoquaient "l'instabilité politique en France et dans le monde", le "ralentissement de la consommation" ou un "cycle de prise de décision très lent".

Ce que 2026 a changé pour les organisations

L'année 2026 n'a pas apporté une crise unique. Elle a superposé des crises de nature différente, internationales, européennes et nationales, qui se sont renforcées les unes les autres.

UNE SCÈNE INTERNATIONALE PLUS DANGEREUSE

- **La guerre est revenue au cœur des approvisionnements.** Le 28 février, des frappes israéliennes et américaines sur l'Iran ont ouvert un conflit qui dure encore. Le détroit d'Ormuz, par lequel transite environ un cinquième du pétrole mondial, a été fermé à plusieurs reprises. Le baril a dépassé 120 dollars au printemps et restait proche de 100 dollars début octobre.
- **La guerre en Ukraine entre dans son cinquième hiver.** Les frappes russes sur les infrastructures s'intensifient, la position américaine reste fluctuante, et l'Union européenne porte une part croissante du soutien financier : 90 milliards d'euros de prêt sont prévus pour 2026 et 2027, et Kiev en demande 70 de plus[1].
- **Le commerce mondial se fragmente.** Les droits de douane américains de 15 % sur une partie des produits européens ont fait reculer d'environ 30 % les échanges entre l'Union et les États-Unis au premier trimestre[2]. Dans le même temps, la concurrence chinoise s'étend : jusqu'à 55 % de la production manufacturière européenne y serait exposée, avec des écarts de coûts de 30 à 40 %[3].

UNE EUROPE QUI PAIE LA FACTURE

- **L'inflation est repartie.** Sous l'effet de l'énergie, elle a atteint 3,3 % en août dans la zone euro.
- **L'argent est redevenu cher.** La Banque centrale européenne a relevé ses taux en juin puis en septembre, pour la première fois depuis 2023 : le taux de dépôt est passé de 2 % à 2,50 %[4]. Chaque projet, chaque stock et chaque délai de paiement coûte désormais plus cher à financer.

[1] AFP via Connaissance des énergies - Zelensky se tourne vers les Européens (16 octobre 2026).
[2] Euronews - Forte baisse des échanges UE-États-Unis au T1 2026.
[3] Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan - Le rouleau compresseur chinois (février 2026).
[4] Auguste Patrimoine - Hausse des taux de la BCE à 2,5 %.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

- **Les règles bougent en cours de route.** Le règlement européen sur l'IA en donne un exemple : les obligations attendues en août 2026 pour les systèmes à haut risque ont été repoussées à fin 2027 par un accord politique conclu en mai[5]. Les entreprises doivent se préparer à des cadres dont le calendrier change sous leurs yeux.

UNE FRANCE SOUS CONTRAINTE

- **La croissance s'est effondrée.** Prévue à 1 % par la loi de finances, elle est désormais attendue à 0,5 % pour 2026, après un premier trimestre en recul. Les prévisions d'investissement ont presque disparu, de 2,6 % à 0,1 %[6].
- **L'emploi se dégrade.** Le chômage atteint 8,3 % au deuxième trimestre, son plus haut niveau depuis 2020 : 2,7 millions de personnes sont en recherche d'emploi.
- **Les entreprises les plus fragiles cèdent.** Environ 72 000 défaillances ont été recensées sur douze mois, avec un record mensuel en septembre. Les très petites entreprises (TPE) représentent les trois quarts des procédures. Chacune d'elles est un client, un fournisseur ou un sous-traitant pour une autre organisation[7].
- **L'État emprunte plus cher.** Le taux à dix ans est passé de 3,3 % en février à 4,8 % en octobre, son plus haut niveau depuis 2008. Le déficit de 2026 devrait atteindre 5,4 % du PIB. Le budget 2027 prévoit un effort d'environ 40 milliards d'euros, discuté dans une Assemblée sans majorité et à six mois d'une élection présidentielle.
- **Le pouvoir d'achat est sous tension.** Deux Français sur trois estiment que leur pouvoir d'achat a baissé[8]. Début octobre, le gazole restait au-dessus de 2,35 euros le litre, plus cher qu'en avril.
- **Le climat social s'est durci.** Depuis fin septembre, plus de 400 lycées ont été perturbés par une mobilisation sur les conditions d'études. Le 17 octobre, cette colère a rejoint celle contre la vie chère et le prix des carburants, cette fois avec l'appui de syndicats.
- **Le climat lui-même pèse.** La sécheresse de l'été, qualifiée de "précoce et sévère", a placé 67 départements au niveau de crise début août[9].

QUELLES CONSÉQUENCES POUR LES ORGANISATIONS ?

Mises bout à bout, ces crises touchent les cinq dimensions qui font "tourner" une entreprise :

- **Les coûts :** l'énergie, le transport et le financement sont plus chers et moins prévisibles.
- **La demande :** les clients particuliers arbitrent, les clients professionnels serrent leurs budgets et allongent leurs décisions.
- **La trésorerie :** des taux plus élevés et des partenaires plus fragiles rendent chaque retard de paiement plus coûteux et chaque défaillance de partenaire plus risquée.
- **Les règles :** fiscalité, budget public et réglementation européenne évoluent sans horizon stable.
- **Les équipes :** les attentes salariales montent, une génération se mobilise sur ses conditions de vie et d'études, et la fatigue accumulée n'a pas été soldée.

Pourquoi le diagnostic en sort renforcé

Fin 2025, les dirigeants décrivaient des organisations qui performent, mais qui tiennent d'abord par **l'effort de leurs équipes** : 63 % jugeaient avoir fait mieux que leurs concurrents, mais seuls 10 % décrivaient une organisation dont les domaines d'actifs travaillent réellement ensemble. L'année 2026 a mis chacun de leurs constats à l'épreuve.

- **Les freins qu'ils citaient se sont aggravés.** La pression concurrentielle (45,6 %), un secteur en décroissance (27,8 %) et le manque de visibilité (26,7 %) arrivaient en tête de leurs freins. Ce sont précisément ceux que 2026 a amplifiés. Aucun dirigeant n'a de prise sur le prix du baril ou sur le budget de l'État. Les leviers qu'ils désignaient comme sous-investis restent en revanche entre leurs mains : structures et gouvernance (26,7 %), offre (23,3 %), processus (18,9 %), donnée (17,8 %).

[5] Banque des Territoires - AI Act : délais supplémentaires pour les IA à haut risque.
[6] Public Sénat - Budget 2027 : le HCFP pointe des prévisions "optimistes" ; CB News - Prévision de croissance abaissée (juillet 2026).
[7] TPE Actu - Défaillances d'entreprises T3 2026 (Altares).
[8] Sondage Elabe pour BFMTV, 8-9 septembre 2026.
[9] Consoglobe - Sécheresse : 67 départements au niveau maximal de restrictions.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

- **La lenteur de décision coûte plus cher.** Près d'un tiers des organisations restaient très centralisées (30 %), et 34,4 % des dirigeants ne prévoyaient pas de repenser leur gouvernance. Quand les prix, les taux et les règles changent d'un trimestre à l'autre, une décision qui doit franchir plusieurs instances arrive souvent après le changement qu'elle devait traiter.
- **Le manque de visibilité se paie en marge.** Seules 13,3 % des organisations se décrivaient comme pilotées par la donnée. Avec des coûts volatils et des clients qui arbitrent, savoir précisément ce que coûte et rapporte chaque offre, chaque client et chaque flux est devenu une question de rentabilité, plus seulement de modernité.
- **L'offre trop large devient un poids.** 87,8 % des organisations privilégiaient le développement de nouveaux produits. Face à des clients qui comparent et renoncent, une gamme illisible se paie en remises, en charge interne et en ventes perdues.
- **La réserve humaine s'est entamée.** La qualité de vie au travail (QVT) arrivait en dernière priorité pour plus d'un tiers des dirigeants (34,4 %), et près d'un sur quatre (23,3 %) ne croyait pas que son organisation simplifierait le quotidien de ses équipes. Une organisation qui compense ses frictions par l'effort peut tenir un an. La deuxième année, dans un climat social tendu et sans marge sur les salaires, cet effort s'use.

Le constat de fin 2025 n'a donc pas vieilli. 2026 en a rendu le prix visible : quand la croissance manque et que l'argent coûte cher, chaque décision lente, chaque reprise et chaque doublon pèse directement sur la marge. Inversement, la capacité retrouvée en interne devient la principale réserve de performance encore disponible : des décisions qui ne remontent plus inutilement, des flux plus simples, une offre plus lisible, des équipes qui cessent de compenser. C'est exactement ce que décrit le modèle de l'Entreprise Amplifiée™.

En 2025, la cohérence était un levier de performance. En 2026, elle est devenue une condition de robustesse.

Comment lire cette édition

Le diagnostic, les chiffres et les verbatims sont ceux de la collecte 2025. Chaque chapitre s'ouvre sur l'essentiel en quelques lignes, et chaque section d'analyse sur une synthèse "En bref", pour une lecture rapide. À la fin de chaque chapitre, un encadré "Éclairage 2026" relie les résultats à ce que l'année écoulée y ajoute, et à ce que cela change pour un dirigeant. La synthèse exécutive, placée juste après cet avant-propos, donne l'ensemble des messages en quelques pages.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

SYNTHÈSE EXÉCUTIVE

Ce que cette édition propose aux dirigeants de décider

Fin 2025, les dirigeants ne décrivaient pas une crise, mais un système arrivé à saturation, qui ne manquait ni de talents, ni d'offres, ni de projets, mais qui manquait d'un alignement et d'une cohérence interne pour retrouver de la vitesse.

63 %
des dirigeants estiment avoir fait mieux que leurs concurrents

10 %
seulement décrivent une organisation réellement amplifiée : les Amplificateurs Intégrés

8,2 / 10
performance perçue des organisations très amplifiées, contre 5,9 pour les moins amplifiées

Six messages clés pour les dirigeants

Ce que révèlent les dirigeants interrogés tient en six messages essentiels.

1. La performance ne suffit plus : elle coûte trop cher en charge interne

Les organisations se perçoivent performantes. Mais cette performance repose trop souvent sur l'effort individuel, pas sur la fluidité du système.

2. Les freins sont d'abord cités à l'extérieur, mais les leviers sont à l'intérieur

Les dirigeants citent en premier la pression concurrentielle (45,6 %), un secteur en décroissance (27,8 %) ou le manque de visibilité (26,7 %). Mais lorsqu'on leur demande où ils ont sous-investi, ils pointent l'organisation et la gouvernance, l'offre, les processus et la donnée. La conjoncture pèse ; les leviers sur lesquels ils ont prise sont internes.

3. L'expérience client devient une frontière majeure de différenciation pour un nombre croissant d'organisations

L'offre reste un pilier de compétitivité, mais ce sont l'usage, l'expérience, le parcours et la fluidité qui distingueront réellement les organisations les plus performantes. Deux entreprises peuvent proposer une offre comparable ; celle qui aura orchestré une expérience plus simple, plus lisible et plus fluide conservera l'avantage.

4. La donnée est le premier actif sous-amplifié

Elle est présente, mais peu exploitée, inégalement intégrée et insuffisamment valorisée. Elle constitue l'actif le plus en retard au regard de son potentiel : encore peu gouvernée, très hétérogène selon les périmètres, elle n'aide pas suffisamment les décisions.

5. La simplification est devenue stratégique

Les organisations les plus amplifiées commencent par réduire la complexité, pas par ajouter des initiatives.

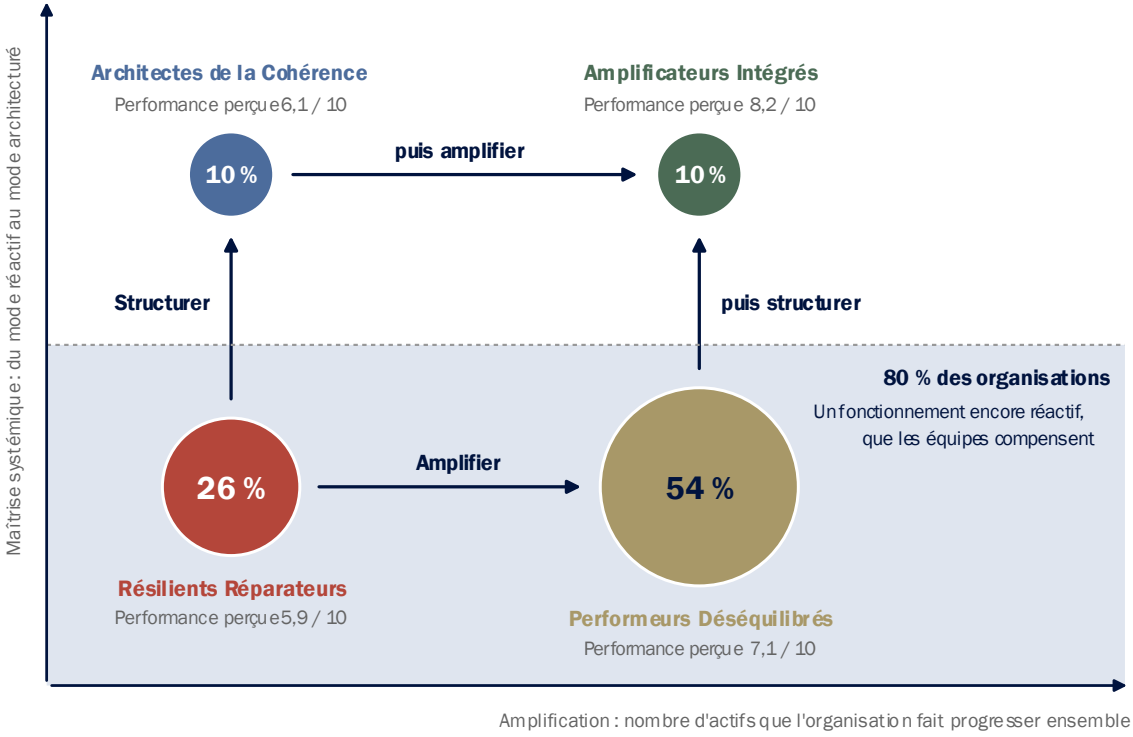
6. Les organisations les plus performantes amplifient plusieurs actifs à la fois

Elles ne misent pas sur un actif unique. Elles orchestrent les clients, les offres, les collaborateurs, les processus, la gouvernance et exploitent la donnée dans un système cohérent.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

Où en êtes-vous ? Quatre positions pour se situer

Les réponses des 90 dirigeants dessinent quatre positions. Elles se lisent sur deux axes : combien d'actifs l'organisation fait-elle progresser ensemble, et fonctionne-t-elle sur un mode architecturé (donnée structurée, processus fluides, gouvernance claire) ou encore réactif ?



- **Résilients Réparateurs** (26 %) : ils tiennent grâce à leurs équipes plus qu'à leur système. Leur risque est l'épuisement ; leur priorité, **alléger avant d'investir**.
- **Performeurs Déséquilibrés** (54 %) : ils performent sur deux ou trois leviers, l'offre et le client en tête. Leur risque est une fragmentation que les indicateurs financiers ne montrent pas encore ; leur priorité, **rééquilibrer vers la gouvernance, les processus et la donnée**.
- **Architectes de la Cohérence** (10 %) : ils ont choisi de structurer avant d'accélérer. Leur risque est le retard commercial ; leur priorité, **achever leurs fondations, à commencer par la gouvernance**.
- **Amplificateurs Intégrés** (10 %) : leurs actifs travaillent ensemble, et ce sont eux qui obtiennent la meilleure performance perçue. Leur risque est de croire leur avance acquise ; leur priorité, **diffuser leur modèle**.

Ce que montre la matrice

Huit organisations sur dix sont dans la moitié basse : leur fonctionnement reste réactif, et ce sont leurs équipes qui compensent. Pour rejoindre les **Amplificateurs Intégrés**, deux chemins existent : amplifier puis structurer, ou structurer puis amplifier.
Le second coûte de la vitesse au départ : la performance perçue des **Architectes de la Cohérence** (6,1) reste en dessous de celle des **Performeurs Déséquilibrés** (7,1). Mais c'est celui qui accumule le moins de charge.

Trois questions pour vous situer

- Quelle part de ma performance repose sur l'effort des équipes ?
- Mes irritants internes sont-ils systémiques, ponctuels ou rares ?
- Mes décisions sont-elles rapides et lisibles ?

Le chapitre 9 (cf. page 67) détaille chaque position : ses appuis, son risque principal, sa trajectoire, et la façon dont l'année 2026 l'a exposée. Ces positions sont des repères issus d'une lecture croisée des réponses, pas une classification statistique : une organisation peut en changer selon les choix qu'elle fait.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

Cinq risques majeurs révélés par l'enquête

Continuer à compenser la complexité par l'effort humain

C'est le risque n° 1 : épuiser la capacité d'agir des collaborateurs.

Poursuivre les transformations en parallèle

La multiplication des projets désynchronise l'organisation et fragmente les priorités.

Laisser l'offre se complexifier sans pilotage (cycle de vie, entrée/sortie, lisibilité)

La complexité commerciale (extensions de gamme, options, exceptions) se répercute directement sur les processus, sur les équipes et sur la lisibilité pour les clients. Sans pilotage du cycle de vie, chaque nouvelle offre ajoute de la charge.

Laisser la donnée dans un état "matière brute"

Sans architecture, elle crée plus d'irritants qu'elle n'apporte de valeur.

Ne pas clarifier les décisions

La lenteur décisionnelle est l'un des premiers coûts invisibles des organisations. Chaque décision floue ou trop longue génère des relances, des réunions supplémentaires, des arbitrages parallèles : autant de charge interne - souvent invisible - qui ne crée pas de valeur.

Cinq leviers d'amplification immédiats

Partir des usages clients

Un *blueprint* clair des parcours clients réels révèle instantanément les zones et les opportunités de création de valeur.

Recentrer et simplifier l'offre

La simplicité est devenue un levier tant commercial qu'interne.

Réduire la charge invisible

Supprimer les doublons, les validations, les étapes intermédiaires, les *reporting*s superflus. Et renforcer la dimension "collaborateurs" en ciblant les micro-frictions qui consomment le plus d'énergie.

Fluidifier un processus de bout en bout

Un seul flux critique simplifié déclenche un effet domino sur toute l'organisation.

Structurer la donnée minimale viable

Pas un grand programme, mais une architecture sobre : un identifiant unique par client et par offre, quelques règles d'usage partagées, des outils qui se synchronisent.

Trois décisions structurantes pour les 12 prochains mois

Décider ce qui mérite vraiment d'être amplifié, à partir des domaines sous-investis révélés par l'enquête (organisation et gouvernance, offre, processus, donnée)

Pas tout, pas en même temps, et pas partout. L'amplification commence par un choix.

Alléger ce qui prend de l'énergie sans créer de valeur

Un ComEx doit faire de la capacité un *KPI* stratégique. Et accélérer les efforts pour ancrer la gouvernance dans les opérations (rapidité, agilité, évolutivité).

Reconnecter les transformations

Le client, l'offre, la donnée et les processus doivent être traités ensemble.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

En synthèse

Ce que révèle cette édition 2026 tient moins à un manque qu'à une désynchronisation. Les organisations ont tout ce qu'il faut pour avancer ; elles n'ont pas encore reconnecté leurs forces pour créer un mouvement unifié. Et elles n'ont pas ancré la capacité d'agir des équipes comme indicateur le plus fiable de la santé du système.

Amplifier une organisation, c'est :

- Réduire la charge,
- Retrouver la cohérence,
- Reconnecter les actifs,
- Mettre la donnée au service des usages,
- Donner aux collaborateurs une structure qui les soutient.

C'est moins une transformation qu'un redressement : celui d'un système qui, une fois rééquilibré, retrouve naturellement sa vitesse.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

LIMINAIRE

À propos de cette édition

Cette édition 2026 de l'Observatoire de l'Entreprise Amplifiée™ s'appuie sur les réponses de 90 dirigeants : membres de comités de direction, directeurs généraux, directeurs de métiers ou responsables de la transformation. Ces dirigeants représentent 83 organisations, réparties en 7 macro-secteurs d'activité. L'échantillon couvre des organisations de tailles variées (PME, ETI, grands groupes), et des structures tant privées que publiques et parapubliques, majoritairement françaises.

Le panel de répondants est volontaire et n'a pas vocation à être représentatif statistiquement de l'économie française. Il reflète toutefois avec une grande fidélité les tensions, arbitrages et dynamiques internes que vivent aujourd'hui les organisations.

Pour plus de détail sur la structuration de l'édition 2026 (échantillonnage, modalités d'administration, présentation du questionnaire et analyse détaillée des résultats), vous pouvez vous référer aux Annexes 1, 2 et 3.

Pour une lecture concrète et adaptée à vos enjeux de dirigeants de PME, d'ETI ou de grand groupe, vous pouvez vous référer aux Annexes 5, 6 et 7.

Introduction

À la fin de 2025, les organisations françaises abordaient 2026 avec une impression familière : celle d'avancer, mais en déployant plus d'énergie qu'il n'en faudrait. Rien n'est à l'arrêt, rien n'est en crise ouverte ; et pourtant, beaucoup de dirigeants ressentent que leur système fonctionne en tension permanente. Les organisations ont tenu, souvent mieux que leurs concurrents, parfois au prix d'efforts significatifs. Elles ont navigué dans un environnement rendu plus volatil : concurrence accrue, incertitudes géopolitiques, attentes changeantes des clients, tensions sur la main-d'œuvre, régulation, transition énergétique, émergence de l'IA générative. Elles ont résisté. Elles ont performé. Et les résultats sont là, souvent honorables, parfois solides. Mais derrière cette performance, on perçoit une mécanique qui s'essouffle : une gouvernance lourde à manœuvrer, des processus qui se complexifient, des projets qui se superposent, une donnée qui circule mal et des décisions qui peinent à traverser l'organisation avec fluidité.

Ce n'est pas une question de compétences : les équipes sont engagées, les managers sont expérimentés et les directions générales savent où elles veulent aller. Le problème est ailleurs, plus profond, plus structurel. Il réside dans la manière dont l'entreprise s'organise, arbitre, synchronise et mobilise ses ressources. Autrement dit : dans la cohérence - ou l'absence de cohérence - entre ses domaines d'actifs.

Au-delà de l'état d'un système sous tension, l'édition 2026 de notre Observatoire montre la manière dont les dirigeants décrivent, avec une grande convergence, les leviers précis qui leur manquent pour retrouver de la capacité.

À travers l'analyse portée par 90 dirigeants, un même diagnostic se dessine. Les transformations s'accumulent, les ambitions s'affirment, mais les actifs de l'organisation ne progressent pas au même rythme. Certains sont sursollicités - l'offre, le client, l'expertise métier - tandis que d'autres sont sous-exploités : la gouvernance, les processus, la donnée, ou même la capacité des collaborateurs à agir dans un système clair et fluide. Il en résulte des organisations performantes mais fragiles, innovantes mais inégales, volontaires mais épuisées.

C'est précisément ce décalage qui explique l'émergence de la notion d'Entreprise Amplifiée™. Non comme un slogan, et encore moins comme un idéal théorique, mais comme un outil de lecture concret : une manière d'aider les dirigeants à appréhender leur organisation comme un système, à comprendre ce qui freine réellement la performance, et à identifier les leviers où agir pour retrouver de la puissance.

L'amplification désigne la capacité d'une organisation à faire circuler plus facilement ce qui crée de la valeur. C'est un levier de cohérence avant d'être un levier de croissance.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

L'amplification porte sur les usages, les décisions, les données, les processus, les compétences.

Une Entreprise Amplifiée™ transforme moins par accumulation que par clarté, cohérence et discernement. Elle simplifie ce qui doit l'être, articule ses cinq actifs - clients, offres, collaborateurs, processus, organisation - et utilise la donnée comme un liant qui renforce la décision, plutôt que comme une source supplémentaire de fragmentation.

Les enseignements de cette édition 2026 sont explicites. Les dirigeants constatent que :

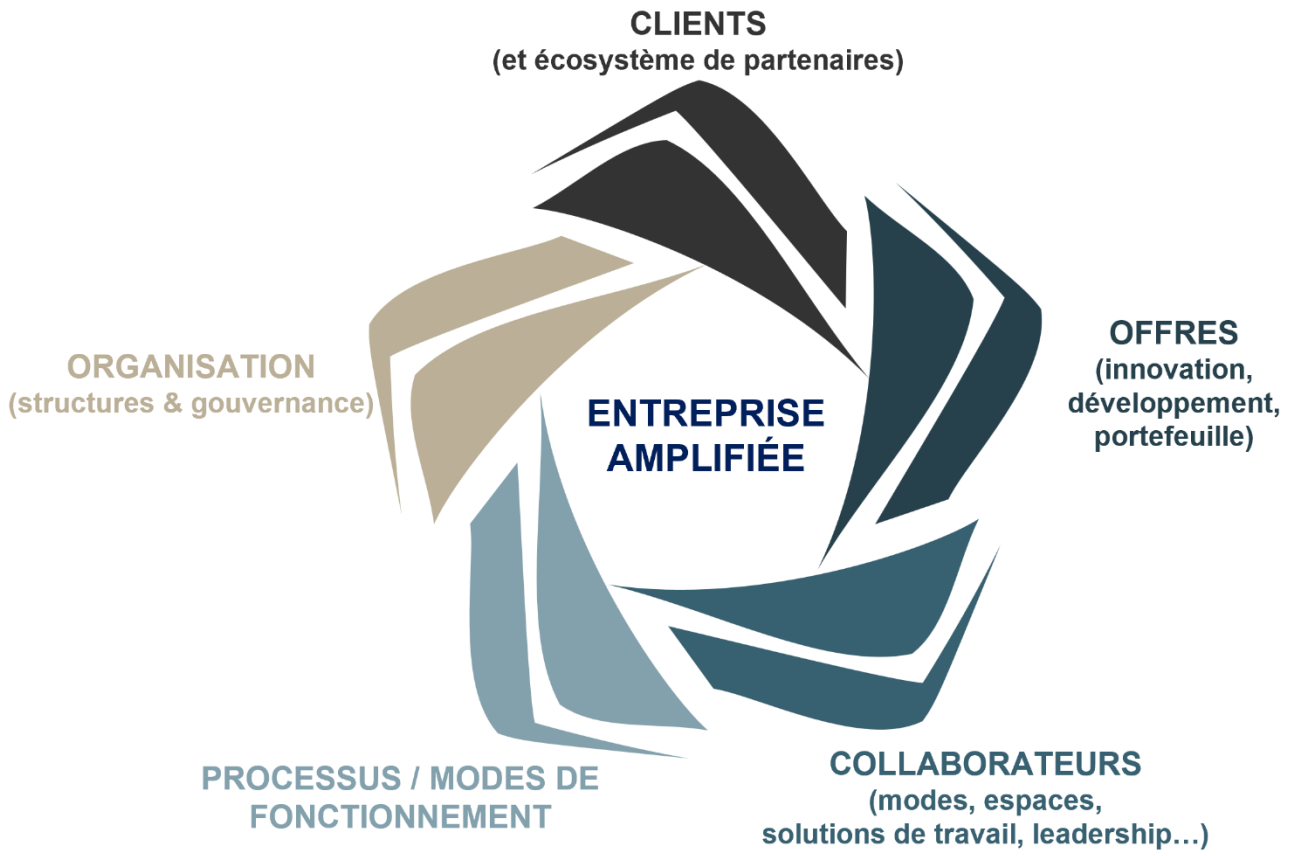
- Leurs principaux leviers de progrès sont internes, même si les freins qu'ils citent en premier sont externes ;
- Leur performance dépend de la combinaison des actifs, pas d'un levier isolé ;
- Leur performance perçue progresse avec leur niveau d'amplification ;
- Leur trajectoire à 12 mois nécessitera des choix clairs : rééquilibrer, concentrer, stabiliser, ou investir là où l'organisation n'est pas encore assez mature.

Cette édition 2026 ne propose pas un modèle unique. Elle offre un cadre pragmatique pour observer la réalité telle qu'elle est : les tensions, les réussites silencieuses, les zones de charge et les pistes concrètes d'amplification. Elle invite surtout les dirigeants à sortir du pilotage par accumulation - celui qui épuise - pour revenir à un pilotage par actifs, plus structurant, plus lisible, plus durable.

2026 pouvait être un point d'inflexion ; l'année écoulée l'a rendu nécessaire. Non pas parce que les organisations doivent se transformer davantage, mais parce qu'elles peuvent enfin transformer autrement : en reconnectant leurs décisions, en simplifiant leurs flux, en redonnant du sens aux priorités, et en créant les conditions d'une performance plus fluide et moins coûteuse.

Cette édition 2026 se veut un outil pour aider les dirigeants à retrouver ce qui manque aujourd'hui dans beaucoup d'organisations : un système qui tient, qui respire et qui se coordonne ; autrement dit, une organisation capable de réduire la charge, de fluidifier ses décisions et de reconnecter ses actifs.

Bonne lecture !



© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

01

Vue d'ensemble

Le moment que vivent les organisations

L'ESSENTIEL

- **63 % des dirigeants estiment avoir fait mieux que leurs concurrents (6,8 / 10 en moyenne).**
- **Seuls 10 % décrivent une organisation réellement amplifiée ; 54,4 % s'appuient sur 2 ou 3 actifs.**
- **Les freins cités en premier sont externes : pression concurrentielle (45,6 %), secteur en décroissance (27,8 %), manque de visibilité (26,7 %).**
- **Les sous-investissements reconnus sont internes : structures et gouvernance (26,7 %), offre (23,3 %), processus (18,9 %), donnée (17,8 %).**
- **L'avantage actuel tient davantage à la capacité d'adaptation qu'au système : ce n'est pas soutenable à moyen terme.**

63 %	54,4 %	10 %
estiment avoir fait mieux que leurs concurrents	se disent "plutôt amplifiés", mais sur 2 ou 3 actifs seulement	décrivent un modèle réellement équilibré

1.1. Une performance perçue comme supérieure… mais au prix d'un effort élevé

EN BREF

- **La performance est jugée bonne : 6,8 / 10 en moyenne, 63 % font mieux que leurs concurrents.**
- **Elle a été obtenue au prix d'un effort accru, absorbé par les équipes plus que par le système.**

Les dirigeants attribuent à leur organisation une performance relative élevée : 6,8 / 10 en moyenne, qui masque de fortes disparités selon le niveau d'amplification. Une majorité significative (63 %) estime avoir fait mieux que ses concurrents malgré la pression croissante, l'instabilité du marché ou la contraction de certains secteurs. Mais derrière cette performance, ce que révèle l'enquête est plus subtil : elle a été obtenue au prix d'un effort accru, souvent absorbé par les équipes et par des mécanismes adaptatifs, plus que par un système réellement fluide.

Cette tension entre solidité apparente et fragilité structurelle revient dans toutes les réponses.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

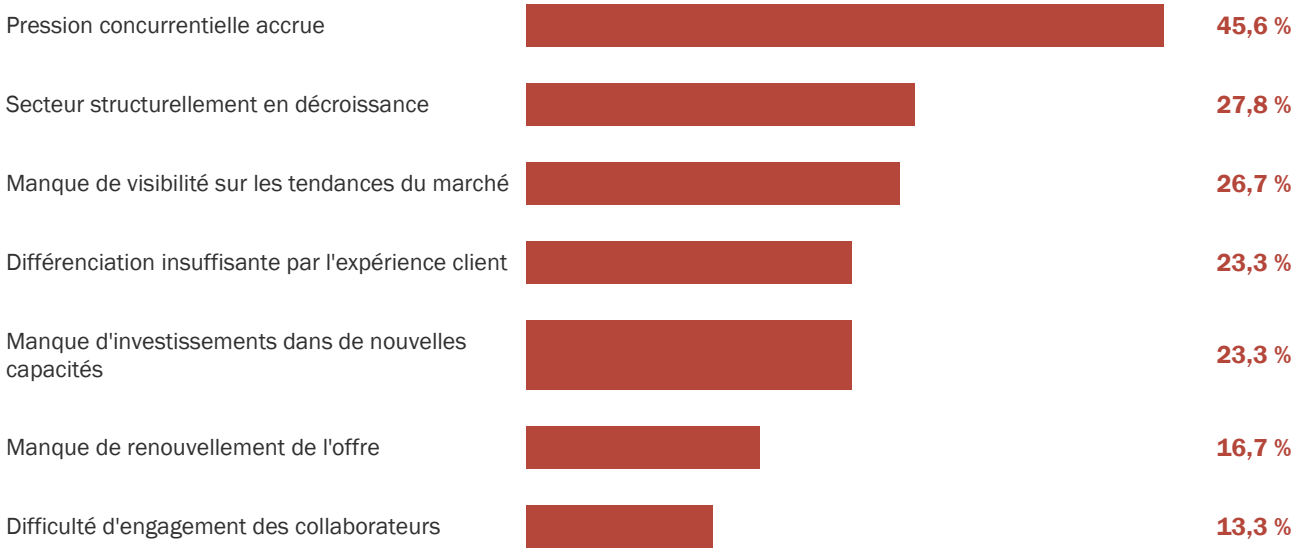
1.2. Des freins d'abord externes… qui révèlent des fragilités internes

EN BREF

- **Les freins cités en premier sont externes : concurrence, secteur en décroissance, manque de visibilité.**
- **Dès que la question porte sur leurs propres leviers, les dirigeants pointent l'organisation, la gouvernance, les processus et la donnée.**

Lorsqu'ils évoquent les obstacles rencontrés au cours des 12 derniers mois, les dirigeants parlent d'abord du contexte externe :

FREINS À LA CROISSANCE DURABLE SUR 12 MOIS (Q10, PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES)



Source : Observatoire de l'Entreprise Amplifiée, édition 2026, 90 répondants.

Mais dès que la question se tourne vers leurs propres leviers, les dirigeants convergent vers un même diagnostic : une organisation qui s'est complexifiée au fil du temps, une gouvernance perçue comme trop lente, des processus trop lourds et une exploitation encore limitée de la donnée. Selon les tailles et secteurs, certains pointent aussi un manque de renouvellement de leur offre de produits et services, ainsi que d'investissements structurants.

Autrement dit, les freins externes révèlent en réalité une fatigue interne, dont les racines sont structurelles - et non plus seulement conjoncturelles.

1.3. Des actifs qui ont permis de résister… mais qui restent sous-amplifiés

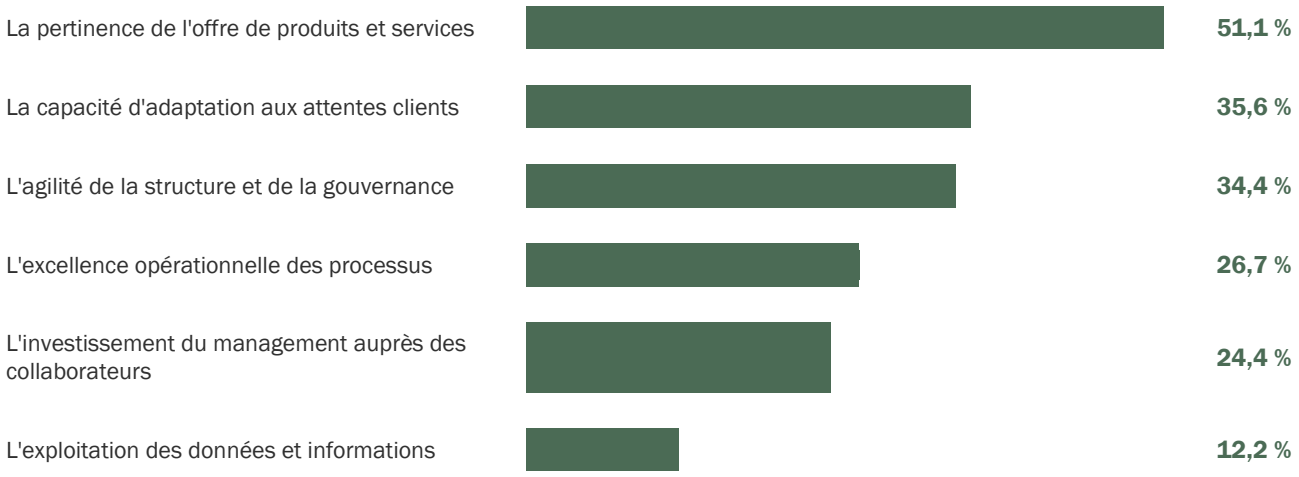
EN BREF

- **L'offre est le premier pilier de résilience (51,1 %), devant l'adaptation aux attentes clients et l'agilité organisationnelle.**
- **Ces piliers restent insuffisamment structurés, industrialisés ou financés.**

À l'inverse, lorsque les dirigeants identifient ce qui leur a permis de mieux résister dans leur secteur principal d'activité, les réponses se concentrent sur quelques actifs clés :

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

LES DEUX DOMAINES QUI ONT PERMIS DE MIEUX RÉSISTER (Q12)



Source : Observatoire de l'Entreprise Amplifiée, édition 2026, 90 répondants.

Ces actifs ont joué un rôle déterminant. Ils sont les piliers actuels de la résilience des organisations interrogées.

Mais la plupart n'ont pas encore été amplifiés à hauteur de leur rôle : les dirigeants reconnaissent qu'ils restent encore insuffisamment structurés, industrialisés ou financés, selon les organisations.

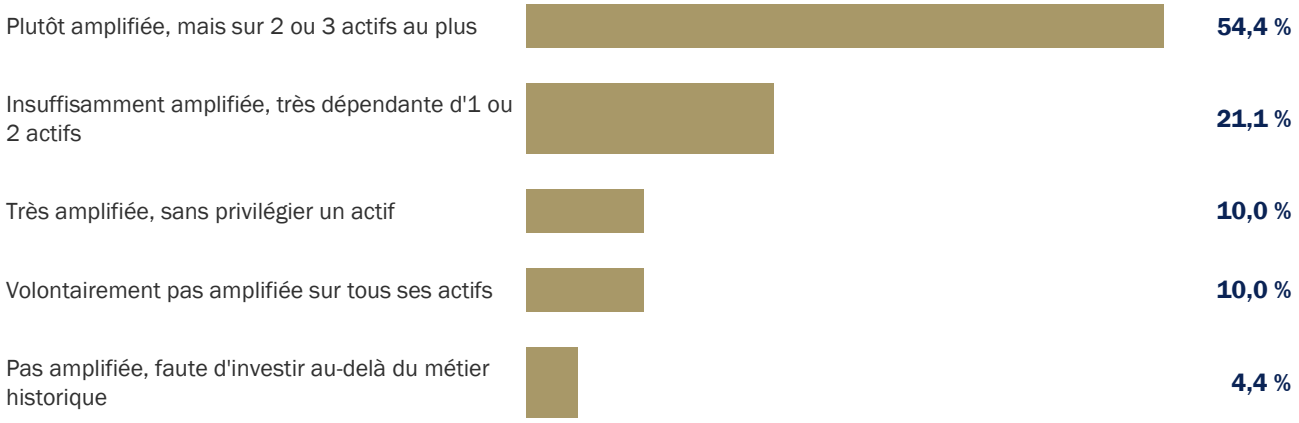
1.4. Une organisation "plutôt amplifiée", mais rarement équilibrée

EN BREF

- **54 % se disent "plutôt amplifiés", mais sur 2 ou 3 actifs seulement ; 10 % décrivent un modèle équilibré.**

54 % des dirigeants considèrent que leur organisation est *plutôt* amplifiée - mais uniquement sur 2 ou 3 actifs. Seuls 10 % estiment avoir un modèle réellement équilibré.

AUTO-POSITIONNEMENT SUR LE NIVEAU D'AMPLIFICATION (Q16)



Source : Observatoire de l'Entreprise Amplifiée, édition 2026, 90 répondants.

L'amplification existe donc déjà, mais elle reste partielle, incomplète, déséquilibrée. Cela explique en grande partie la fatigue organisationnelle exprimée.

1.5. Ce qu'un dirigeant peut en déduire immédiatement

- **Votre avantage compétitif actuel tient moins à votre système qu'à votre capacité d'adaptation.** Ce n'est pas soutenable à moyen terme.
- **Les tensions internes ne sont pas des inerties isolées mais des symptômes systémiques.** Organisation, processus, gouvernance et données sont interconnectés.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

- **Amplifier deux ou trois actifs sans les relier ne suffit pas non plus.** C'est le profil de plus de la moitié des organisations. La trajectoire durable vient de la capacité à faire progresser les actifs ensemble.
- **La priorité n'est pas d'ajouter un projet, mais d'éclaircir le système.** Réduire la charge structurelle est aujourd'hui l'un des leviers les plus productifs.

1.6. Différences sectorielles et tailles d'organisation

Par secteur

Industrie	- Plus grande confiance dans la performance relative. - Processus et innovation cités comme freins principaux. - Offre encore très différenciante.
Services	- Concurrence perçue comme très forte. - Tensions organisationnelles fortes. - Usage et gouvernance de la donnée encore insuffisamment structurés.
Secteur public / parapublic	- Gouvernance et processus comme premiers freins internes. - Forte capacité d'engagement, mais saturation décisionnelle. - Forte attente de simplification interne.

Par taille

PME	- Agilité réelle. - Ressources limitées pour industrialiser la donnée, les processus et la gouvernance. - Forte dépendance à quelques individus clés.
ETI	- Zone de tension maximale : transformations multiples, manque de cohérence. - Processus souvent fragmentés. - Forte envie (et besoin) de simplification.
Grands groupes	- Capacité d'investissement forte, mais inertie lourde. - Gouvernance et processus perçus comme principaux freins. - Donnée abondante mais sous-utilisée.

Les tensions ne sont pas les mêmes selon le secteur et la taille, mais toutes convergent vers la gouvernance, les processus et la donnée.

1.7. Pourquoi et comment s'amplifier concrètement : situations types

Les situations ci-dessous sont illustratives : elles composent des cas typiques rencontrés par nos consultants dans ce type d'organisation et ne décrivent pas systématiquement des missions effectivement réalisées.

> **ETI industrielle (2 500 salariés)**
>
> **Situation :** succession d'initiatives digitales non coordonnées.
> **Leviers d'amplification :** recentrage sur les flux opérationnels critiques et gouvernance unique du digital.
> **Effet recherché :** des temps de cycle plus courts, une productivité terrain en hausse.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

Grande administration centrale

Situation : décisions trop lentes, empilement d'instances.
Leviers d'amplification : refonte des niveaux de décision et clarification des responsabilités.
Effet recherché : des délais de décision nettement réduits ; un apaisement des tensions internes.

Acteur national du tourisme

Situation : déconnexion entre l'offre et les attentes clients post-pandémiques.
Leviers d'amplification : exploitation systématique des données clients dans les arbitrages d'offre.
Effet recherché : une satisfaction client en hausse, des ventes additionnelles en progression.

1.8. Guide d'actions simplifié à destination des dirigeants

Dans les 30 jours Révéler	Dans les 100 jours Alléger	À 12 mois Amplifier
- Identifier vos 5 irritants systémiques majeurs (organisation, processus, gouvernance). - Reconstituer les 3 flux opérationnels qui concentrent 70 à 80 % des frictions. - Faire émerger les signaux faibles de fatigue interne.	- Réduire 20 % des décisions les plus lourdes par des ajustements de gouvernance. - Reconnecter deux actifs clés (par exemple : "Offre ↔ Données", "Clients ↔ Processus"). - Stopper une initiative consommatrice d'énergie non prioritaire.	- Réorganiser un actif structurel (processus, gouvernance, donnée). - Industrialiser un levier d'amplification (données clients, pilotage transverse, agilité opérationnelle). - Mesurer non seulement la performance, mais le coût d'effort pour l'obtenir.

ÉCLAIRAGE 2026

Une deuxième année d'effort, sans relais de croissance

Ce que disait l'enquête

Fin 2025, 63 % des dirigeants estimaient avoir fait mieux que leurs concurrents, mais seuls 10 % décrivaient une organisation réellement amplifiée. La performance tenait d'abord à la capacité d'adaptation et à l'engagement des équipes.

Ce que 2026 y ajoute

Une croissance ramenée de 1 % à 0,5 %, un chômage remonté à 8,3 %, environ 72 000 défaillances d'entreprises sur douze mois. La pression externe ne s'est pas relâchée : elle s'est installée, et la croissance qui permettait de compenser a disparu.

Ce que cela change pour un dirigeant

Le coût d'effort devient un indicateur de pilotage à part entière. Demander une année de plus aux mêmes équipes, sans alléger le système, consomme la réserve qui a permis de tenir. Le premier chantier consiste à retirer ce qui pèse sans créer de valeur.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

02

Actif "Clients"

L'urgence de réapprendre les usages

L'ESSENTIEL

- **L'expérience client a amorti la période, mais elle reste trop souvent "réparatrice" plutôt que structurée.**
- **Seuls 13,3 % des dirigeants décrivent une expérience client réellement intégrée de bout en bout.**
- **Les investissements vont à l'expérience client qui est visible : relationnelle (42,2 % d'investissement fort) et commerciale (34,4 %), loin devant un traitement homogène et fluide, de bout en bout (21,1 %).**
- **La différenciation glisse de l'offre vers l'expérience, mais l'effort futur reste concentré sur les points de contact.**
- **Le client est le miroir sans filtre des irritants internes : amplifier l'actif "Clients", c'est d'abord lever les blocages internes qu'il subit.**

13,3 %
ont une expérience client intégrée de bout en bout

21,1 %
investissent fortement dans l'expérience de bout en bout

51,1 %
veulent renforcer la priorité donnée à la relation client

Dans tous les secteurs représentés dans cette enquête, l'actif "Clients" apparaît comme un levier profondément ambivalent. À la fois pilier de résilience - car il a permis de maintenir la performance dans un contexte plus dur - et symbole des tensions internes, tant la capacité des organisations à accompagner l'évolution des usages reste encore limitée.

L'édition 2026 révèle un mouvement clair : les dirigeants veulent remettre le client au centre, non pas via des slogans, mais par une réarchitecture profonde des interactions, de la donnée, des parcours et des arbitrages. Il s'agit moins d'une "transformation CX" que d'une recomposition du système autour des usages.

2.1. Ce que disent les données : la relation client comme révélateur des tensions internes

EN BREF

- **La capacité d'adaptation aux attentes clients est le deuxième pilier de résilience (35,6 %).**
- **Mais l'omnicanalité reste une intention : 13,3 % seulement sont intégrés de bout en bout.**
- **L'investissement va au relationnel et au commercial plus qu'au parcours complet.**

Les résultats liés à l'actif "Clients" montrent un ensemble de dynamiques très claires.

L'EXPÉRIENCE CLIENT A ÉTÉ UN AMORTISSEUR AU COURS DES 12 DERNIERS MOIS

À la question sur les actifs ayant permis de mieux résister, la première réponse reste l'offre, mais la capacité d'adaptation aux attentes clients apparaît parmi les plus citées (35,6 %, au deuxième rang) :

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

- Elle amortit les effets de la concurrence ;
- Elle permet de compenser des décalages d'offre ;
- Elle contribue à maintenir la satisfaction, même en période de tensions internes.

Dans plusieurs secteurs, notamment les services B2C et la mobilité, l'expérience client a ainsi joué un rôle d'amortisseur au cours des 12 derniers mois. Dans d'autres secteurs - industrie ou énergie notamment -, cet effet est moins marqué et l'essentiel de la résilience vient plutôt de l'offre et de l'excellence opérationnelle.

Les organisations qui se sont le mieux maintenues l'ont fait parce qu'elles ont su ajuster leur manière de servir, parfois plus que leur offre elle-même. Cette adaptation, souvent improvisée, a été un filet de sécurité.

MAIS L'EXPÉRIENCE CLIENT RESTE TROP SOUVENT "RÉPARATRICE" PLUTÔT QUE "STRUCTURÉE"

Dans les questions liées aux freins, les dirigeants expriment :

- Un manque de visibilité sur les usages réels,
- Une fragmentation des canaux,
- Un parcours encore trop dépendant des personnes,
- Un manque d'outils unifiés,
- Une cohérence des parcours clients encore limitée,
- Enfin, un usage des données plus correctif que prédictif.

Autrement dit : les organisations parviennent à bien traiter les clients… mais au prix d'efforts excessifs.

L'OFFRE DEMEURE UN PILIER DE COMPÉTITIVITÉ, MAIS LA DIFFÉRENCIATION DURABLE PASSERA DE PLUS EN PLUS PAR L'EXPÉRIENCE

Les dirigeants reconnaissent que la différenciation durable passera de plus en plus par l'expérience client : l'usage, la fluidité, la simplicité et la cohérence entre les canaux. L'un des enseignements les plus nets est le glissement progressif entre :

- "*Je différencie mon organisation par son offre*" (12 derniers mois),
- Et "*Je dois différencier mon organisation par l'expérience qu'elle fait vivre à ses clients*" (12 prochains mois).

C'est un changement profond dans la logique de création de valeur.

LA DONNÉE CLIENT EST VUE COMME INSUFFISAMMENT AMPLIFIÉE

La majorité des dirigeants reconnaissent que les données sont disponibles, mais :

- Dispersées,
- Mal synchronisées,
- Peu utilisées dans les arbitrages quotidiens, et peu mobilisées de manière effective dans les parcours clients,
- Souvent sous la forme de fichiers, non d'actifs, et pas toujours accessibles au bon moment.

Le diagnostic est clair : la donnée client n'est pas encore un actif ; elle est une matière première mal exploitée.

LE CLIENT EST DEVENU UN MIROIR SANS FILTRE DES PROBLÈMES INTERNES

Dans la plupart des organisations interrogées, les irritants clients sont le reflet direct d'irritants internes :

- Lenteurs,
- Redondances de validation,
- Chaînes décisionnelles trop longues,
- Outils non intégrés,
- Manque de continuité dans les outils *front-* et *back-office*,

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

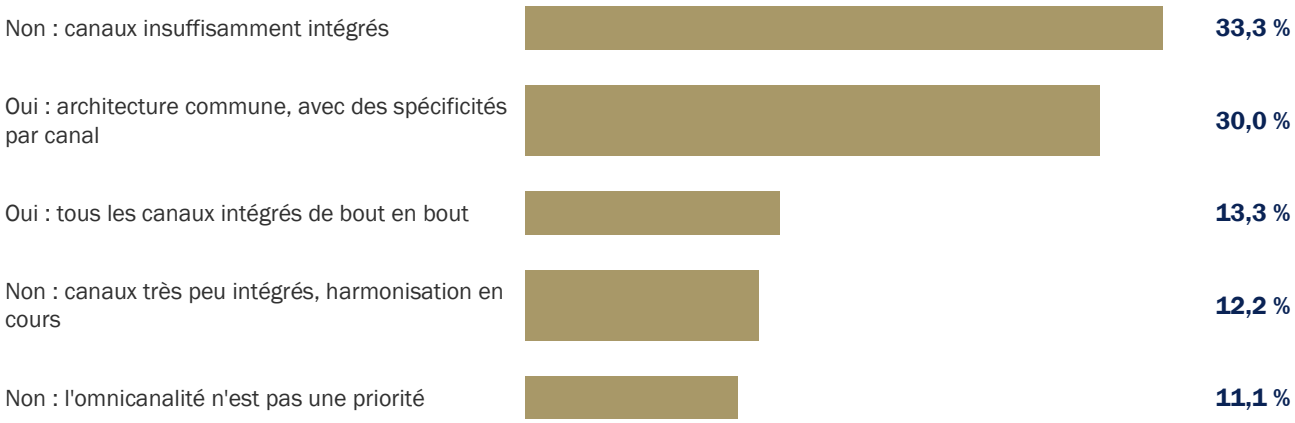
- Manque de cohérence inter-canaux.

Amplifier l'actif "Clients" commence donc à l'intérieur : lever ces lenteurs, ces validations en double et ces ruptures d'outils, à leur source.

UNE OMNICANALITÉ ENCORE LIMITÉE ET FRAGMENTÉE

Seuls 13,3 % des dirigeants considèrent que leur expérience client est réellement intégrée de bout en bout. À l'inverse, un tiers (33,3 %) déclarent que leurs canaux restent insuffisamment intégrés, et 12,2 % reconnaissent une quasi-absence d'intégration, chaque canal ayant ses propres outils et règles.

VOTRE EXPÉRIENCE CLIENT EST-ELLE RÉELLEMENT OMNICANALE ? (Q17)



Source : Observatoire de l'Entreprise Amplifiée, édition 2026, 90 répondants.

L'omnicanalité reste donc davantage une intention qu'un acquis, et reflète le niveau réel (souvent insuffisant) de coordination entre processus, données et organisation.

DES INVESTISSEMENTS IMPORTANTS… MAIS DAVANTAGE ORIENTÉS "*FRONT*" QUE "BOUT EN BOUT"

L'année écoulée a vu des investissements forts sur l'expérience relationnelle et commerciale. En revanche, l'expérience de bout en bout, la plus structurante pour la cohérence interne, reste moins travaillée : 21,1 % seulement d'investissement fort, et 12,2 % d'investissement inexistant ou très limité.

PART DES ORGANISATIONS AYANT FORTEMENT INVESTI, PAR DIMENSION DE L'EXPÉRIENCE CLIENT (Q19)



Source : Observatoire de l'Entreprise Amplifiée, édition 2026, 90 répondants.

Cette asymétrie illustre que les organisations investissent davantage dans ce qui est directement visible pour le client - relationnel et commercial -, mais qu'elles peinent encore à harmoniser ce qui relie : le parcours de bout en bout, les interfaces *front- / back-office*, et l'exploitation coordonnée de la donnée.

UNE VOLONTÉ DE RENFORCER L'EXPÉRIENCE… MAIS SURTOUT CÔTÉ RELATIONNEL ET COMMERCIAL

Dans les 12 prochains mois, 51,1 % des dirigeants veulent augmenter la priorité accordée à l'expérience relationnelle et 50,0 % à l'expérience commerciale, mais seulement 44,4 % comptent renforcer l'expérience de bout en bout (et 36,7 % l'expérience opérationnelle).

L'effort futur reste donc concentré sur les zones de contact commercial client, plutôt que sur les éléments de cohérence interne (processus, données, gouvernance) et sur la qualité de délivrance réelle de l'offre.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

DES USAGES CLIENTS QUI ÉVOLUENT PLUS VITE QUE LES ORGANISATIONS

Les verbatims des répondants à cette édition 2026 témoignent d'un décalage croissant entre attentes et capacité interne :

- *"La communication digitale explose, mais nos processus et nos données ne suivent pas."*
- *"Le digital prend de plus en plus d'importance dans le parcours client, y compris dans le B2B. Le client B2B agit maintenant comme il agit dans sa vie de consommateur. De plus, tout s'accélère."*
- *"Les digital natives veulent comprendre en 10 secondes."*
- *"Nous nous adressons à une cible d'étudiants dont le comportement évolue rapidement. Par exemple, l'utilisation massive de l'IA générative pour les recherches et la communication."*
- *"On a digitalisé beaucoup, mais pas harmonisé. Résultat : friction."*

Ces verbatims sont cohérents avec les résultats quantitatifs : l'usage évolue plus vite que le système interne.

L'IMPACT DES ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX SUR LA FIDÉLITÉ PROGRESSE

La moyenne de 6,3 / 10 (somme toute relativement faible) montre néanmoins que les engagements RSE influencent déjà la fidélité et l'attractivité. Mais la dispersion est forte : 34,4 % perçoivent un impact fort (note de 8 à 10), 47,8 % un impact modéré (5 à 7) et 17,8 % un impact faible (0 à 4).

La RSE devient progressivement une composante de l'expérience client, ce qui confirme nos analyses sur la nécessité d'une cohérence interne accrue.

2.2. Lecture systémique : ce que l'actif "Clients" révèle sur la maturité d'amplification

> EN BREF
>
> - **Une expérience client fluide suppose des processus alignés, une donnée unifiée et des décisions rapides.**
> - **Le client est le meilleur terrain pour simplifier, car il force à arbitrer entre l'utile et l'optionnel.**

En croisant l'ensemble des questions du volet "Clients", plusieurs enseignements s'imposent.

LE CLIENT RÉVÈLE LE NIVEAU DE MATURITÉ ORGANISATIONNELLE

Une organisation qui peine à offrir une expérience fluide est presque toujours une organisation où :

- Les processus ne sont pas alignés,
- La donnée est encore (trop) fragmentée,
- Les décisions sont lentes,
- Et les outils sont hétérogènes.

Le client est un révélateur immédiat.

LE CLIENT EST LE POINT DE CONVERGENCE NATUREL DES CINQ ACTIFS

L'actif "Clients" n'est jamais isolé ; il dépend simultanément de :

- L'offre,
- Les collaborateurs,
- Les processus,
- L'organisation,
- La donnée.

Lorsque cet actif s'améliore, c'est souvent parce que l'organisation a avancé sur un second actif… et parfois sans s'en rendre compte.

L'ACTIF "CLIENTS" EST LE PLUS PUISSANT LEVIER DE SIMPLIFICATION

Dans cette édition 2026, la majorité des dirigeants évoque un besoin de réduction de la complexité. Le client est l'un des meilleurs terrains pour y parvenir car :

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

- Il force à clarifier les parcours,
- Il impose la cohérence,
- Il permet d'arbitrer entre "utile" et "optionnel",
- Enfin, il révèle les doublons.

L'EXPÉRIENCE CLIENT DEVIENT UN ACTIF STRATÉGIQUE, PAS UN SUJET DE SERVICE

C'est l'évolution la plus nette dans la manière dont les dirigeants en parlent. Les organisations affichent une volonté d'investissement, mais celui-ci reste davantage orienté vers le relationnel et le commercial que vers la continuité de bout en bout.

2.3. Les différences sectorielles : comment chaque secteur vit l'actif "Clients"

Industrie	- Parcours souvent techniques et fragmentés. - Forte diffusion de la donnée opérationnelle, mais faible exploitation de la donnée d'usage. - Clients B2B qui attendent plus de transparence, de suivi, d'information en temps réel.
Services	- Forte pression sur les équipes en *front-office*. - Multiplication d'outils non intégrés. - Attentes très fortes sur les parcours réellement omnicanaux et la personnalisation - notamment en phase de consommation du service.
Secteur public / parapublic	- Volume d'interactions très élevé. - Délais longs, souvent perçus comme structurels. - Priorité donnée à la simplification des démarches et à la fluidité des services.

2.4. Différences par taille d'organisation

PME	- Proximité client forte, mais dépendance également forte aux individus (manque de standardisation). - Parcours client peu formalisés. - Peu d'investissement dans la donnée.
ETI	- Levier client souvent stratégique, mais freiné par une fragmentation interne forte (silos organisationnels). - Manque de gouvernance transverse. - Tendance à multiplier les outils CRM / CX non intégrés.
Grands groupes	- Vision 360° souvent théorique, et difficile à concrétiser. - Silos métiers et géographiques. - Difficile cohérence des parcours entre entités.

2.5. Actif "Clients" : pourquoi et comment s'amplifier concrètement (situations types)

Les situations ci-dessous sont illustratives : elles composent des cas typiques rencontrés par nos consultants dans ce type d'organisation et ne décrivent pas systématiquement des missions effectivement réalisées.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

Grande enseigne française de mobilité (B2C)

Situation : parcours client éclaté entre digital, agences et centres techniques.
Leviers d'amplification : refonte des 4 parcours critiques, intégration des données d'usage et des interactions en *selfcare*.
Effet recherché : une satisfaction client en hausse, des coûts opérationnels de *front-office* en baisse.

PME agroalimentaire *premium* (B2B et B2C)

Situation : forte croissance, mais relation client artisanale.
Leviers d'amplification : segmentation par usages, CRM unifié, standardisation du parcours "réclamations".
Effet recherché : un réachat en progression, un *churn* B2B nettement réduit.

Grande collectivité (usagers nationaux)

Situation : délais de traitement longs, expérience perçue comme complexe.
Leviers d'amplification : simplification de 7 formulaires, automatisation de la prise de rendez-vous, parcours omnicanal.
Effet recherché : des délais de traitement nettement réduits, une satisfaction en hausse.

2.6. Guide d'actions simplifié à destination des dirigeants

Dans les 30 jours **Révéler le parcours réel**	Dans les 100 jours **Structurer les fondations**	À 12 mois **Amplifier**
- Cartographier les 3 irritants majeurs. - Reconstituer le parcours client réel (pas le parcours souhaité). - Identifier les ruptures entre *front-* et *back-office*.	- Améliorer un parcours client critique (adhésion, commande, livraison, réclamation). - Déployer une segmentation par usage. - Normaliser un premier socle de données (identifiants, événements clés).	- Industrialiser la collecte et l'usage des données comportementales. - Installer une gouvernance client transverse (voix du client). - Réduire formellement les ruptures omnicanales. - Faire du client un actif mesuré systématiquement (flux, irritants, valeur).

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

ÉCLAIRAGE 2026

Des clients qui arbitrent

Ce que disait l'enquête

Les dirigeants voyaient la différenciation glisser de l'offre vers l'expérience client. Mais seuls 13,3 % proposaient une expérience intégrée de bout en bout, et 21,1 % seulement y investissaient fortement. Des dirigeants B2B signalaient déjà "une pression sur les prix, les délais de paiement, la variabilisation des coûts".

Ce que 2026 y ajoute

Deux Français sur trois ressentent une baisse de leur pouvoir d'achat, et le gazole dépassait encore 2,35 euros le litre début octobre. Les ménages arbitrent, renoncent, révisent leurs abonnements. Côté entreprises, les prévisions d'investissement sont tombées de 2,6 % à 0,1 % : les clients professionnels reportent leurs décisions.

Ce que cela change pour un dirigeant

Un parcours qui fait perdre du temps devient une raison concrète de partir. La fluidité du parcours conditionne désormais la rétention. Le bout en bout, le moins investi, devient la priorité, et chaque irritant client renvoie à un irritant interne qu'il coûte moins cher de corriger que de compenser.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

03

Actif "Offres"

Sortir de la logique d'accumulation pour retrouver de la cohérence

L'ESSENTIEL

- **L'offre est le premier pilier de résilience : 51,1 % la citent parmi les deux actifs qui ont permis de mieux résister.**
- **Mais elle reste "adaptée mais lacunaire" pour 62,2 % des dirigeants, et 42,2 % respectent rarement ou jamais leurs délais de mise en marché.**
- **87,8 % privilégient le développement de nouveaux produits ; les organisations ajoutent plus qu'elles ne rationalisent.**
- **Le sous-investissement porte sur l'architecture et le pilotage de l'offre (23,3 %), pas sur sa création.**
- **L'obstacle n'est pas l'idée, mais le système qui doit la porter jusqu'au marché.**

51,1 %
citent l'offre comme premier pilier de résilience

87,8 %
privilégient le développement de nouveaux produits

42,2 %
respectent rarement ou jamais leur *time-to-market*

S'il existe un actif qui, dans cette édition 2026, occupe une place à la fois centrale et paradoxale, c'est bien l'offre. C'est l'actif le plus cité comme ayant permis de résister au cours des 12 derniers mois. C'est aussi l'un de ceux que les dirigeants jugent insuffisamment investis ou mal articulés pour les 12 prochains. Et c'est enfin celui qui révèle le plus clairement le décalage entre ce que les organisations proposent et ce que les clients ou usagers attendent réellement.

Ce chapitre confirme une bascule importante : l'époque où l'offre suffisait à différencier est révolue.

La question n'est plus : "Quelle offre avons-nous ?", mais : "Quelle cohérence offre-usage sommes-nous en capacité de délivrer ?".

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

3.1. Ce que disent les données : l'offre comme force… et comme limite

EN BREF

- **Un portefeuille robuste a amorti la période, mais son renouvellement est jugé trop lent.**
- **Les dirigeants reconnaissent avoir trop enrichi et pas assez piloté leur offre.**
- **L'innovation existe, mais vit souvent à côté du système.**

Les réponses des dirigeants liées à l'actif "Offres" montrent une tension structurante entre robustesse du portefeuille existant et difficulté à orchestrer son évolution de manière cohérente.

L'OFFRE A ÉTÉ L'UN DES PREMIERS AMORTISSEURS DE LA PÉRIODE (AU COURS DES 12 DERNIERS MOIS)

Pour de nombreuses organisations, en particulier dans les secteurs B2B et *Retail*, l'offre a été l'un des premiers amortisseurs de la période - même si dans quelques secteurs, c'est l'excellence opérationnelle qui a joué un rôle comparable.

Ainsi, sur la question concernant les actifs ayant permis de mieux résister, l'offre ressort comme le levier n° 1, avec plus d'un dirigeant sur deux (51,1 %) la citant parmi les deux principaux actifs de résilience. Les raisons sont multiples :

- Une profondeur de gamme qui a permis de compenser les baisses de demande,
- Des extensions de gamme rapides,
- Une capacité d'ajustement tarifaire,
- Une modularité rassurante pour les clients,
- Enfin, un positionnement suffisamment clair pour rester compétitif.

C'est une constante : un portefeuille d'offres robuste est un facteur de stabilité.

MAIS LE RENOUVELLEMENT DE L'OFFRE EST PERÇU COMME INSUFFISANT

Quand on demande aux dirigeants quels ont été les freins à leur croissance durable, 16,7 % citent le manque de renouvellement de l'offre, ou l'incapacité à l'ajuster assez vite aux évolutions du marché.

Cela révèle une tension : l'offre est solide, mais son cycle d'innovation (ou d'adaptation) est jugé trop lent, trop dépendant des métiers, trop piloté par l'organisation interne et pas assez par les usages.

LES DIRIGEANTS INDIQUENT UN MANQUE D'INVESTISSEMENT DANS L'OFFRE AU SENS "ARCHITECTURE ET PILOTAGE"

Lorsqu'on leur demande dans quels domaines ils n'ont pas suffisamment investi pour soutenir leur stratégie, l'offre arrive très haut (23,3 % des dirigeants la citent comme domaine sous-investi). Non pas l'offre au sens "produit", mais l'offre au sens :

- Architecture,
- Cohérence,
- Pertinence,
- Lisibilité,
- Cycle de vie,
- Règles d'entrée/sortie,
- *Pricing*.

C'est très révélateur : les dirigeants jugent qu'ils ont trop enrichi et pas assez piloté l'offre.

LE LIEN OFFRE ↔ CLIENT EST PERÇU COMME INSUFFISAMMENT STRUCTURÉ

Plusieurs questions de notre enquête soulignent une difficulté récurrente :

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

- Une bonne connaissance du client au sens quantitatif, mais une faible intégration de cette connaissance dans les décisions d'offre ;
- Peu d'usage de la donnée comportementale ;
- Des arbitrages guidés par l'histoire de la marque, avec de fréquentes difficultés à arrêter des offres obsolètes.

Notre édition 2026 révèle clairement que les organisations ont beaucoup construit… mais qu'elles ont moins orchestré.

UNE OFFRE PERÇUE COMME GLOBALEMENT ADAPTÉE… MAIS ENCORE LACUNAIRE

À la question sur l'adaptation de l'offre aux besoins actuels des clients, les dirigeants indiquent majoritairement (62,2 %) une offre "adaptée mais lacunaire". Seule une minorité (32,2 %) qualifie son offre d'"adaptée et complète", et 5,6 % la jugent peu adaptée.

Cela confirme ce que nous pensions a priori : une majorité d'organisations disposent d'un portefeuille robuste, mais celui-ci reste partiellement aligné avec les usages réels.

UNE CAPACITÉ D'ADAPTATION SOUS CONTRAINTE

Les items relatifs à l'adaptation de l'offre (réactivité, évolution des fonctionnalités, *time-to-market*) montrent :

- Une réactivité jugée modérée (6,4 / 10 en moyenne),
- Un *time-to-market* jugé correct, mais rarement excellent : souvent respecté pour 51,1 %, rarement pour 38,9 %, toujours pour 6,7 % seulement,
- Des difficultés à anticiper les besoins - plutôt qu'à y réagir.

L'offre "protège" l'organisation, mais ne la projette pas encore : le *time-to-market* est correct dans l'ensemble, mais insuffisant pour anticiper les évolutions de besoins.

DES DISPOSITIFS D'INNOVATION PRÉSENTS MAIS PEU INTÉGRÉS

Les verbatims révèlent clairement le sujet :

- *"L'innovation est là, mais pas toujours (voire suffisamment) connectée à l'usage réel."*
- *"Les idées sortent, mais le go/no go est flou." ou "Développement parfois trop intense de Proof of Concept, qui permettent de tester des innovations mais qui méritent d'être plus encadrés en termes de possible industrialisation et de réelle création de valeur ajoutée."*

Et plusieurs dirigeants décrivent une innovation encore trop centrée sur les domaines historiques plutôt que guidée par l'évolution des usages.

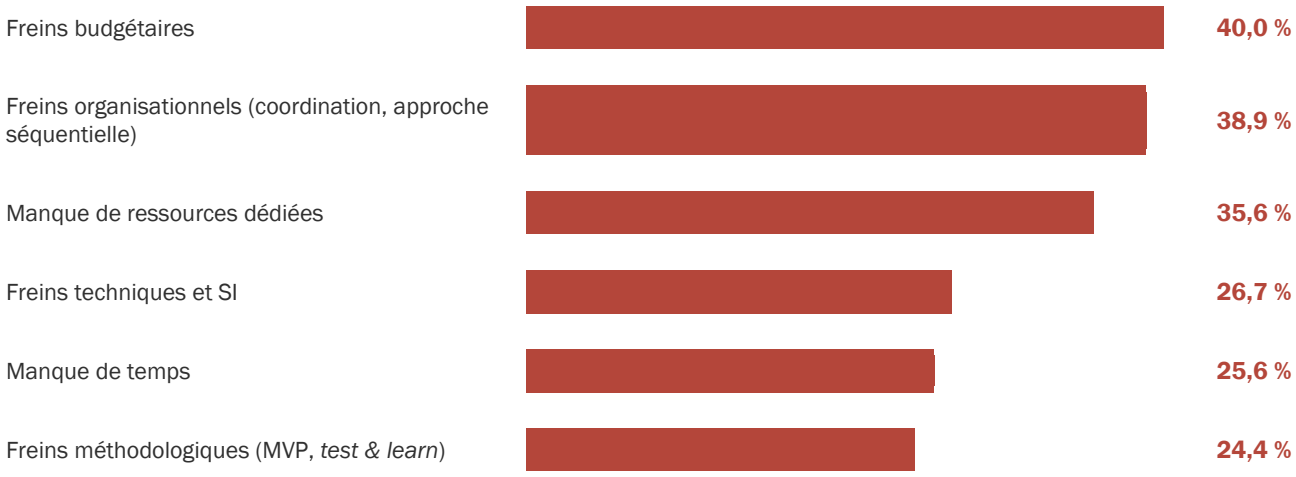
L'analyse des réponses montre que l'innovation vit souvent dans des silos, ou à côté du système. Elle est bien présente, mais son articulation à l'usage réel reste très hétérogène : forte dans certains secteurs orientés client, plus technique ou opportuniste dans d'autres.

DES FREINS STRUCTURELS RÉCURRENTS

Les freins cités au passage de la conception à l'industrialisation sont d'abord budgétaires et organisationnels, avant d'être techniques ou méthodologiques :

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

FREINS À L'INDUSTRIALISATION DES INNOVATIONS (Q26, PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES)



Source : Observatoire de l'Entreprise Amplifiée, édition 2026, 90 répondants.

Sur le moyen et long terme, l'offre s'accumule, se fragmente, et perd en lisibilité.

DES STRATÉGIES D'ÉVOLUTION HÉTÉROGÈNES

Les choix privilégiés par les organisations illustrent trois tendances :

- Une préférence pour les nouveaux produits et services (87,8 % d'accord) et pour les produits propriétaires (75,6 %),
- Un recours fréquent aux partenariats pour élargir la gamme (67,8 %),
- Enfin, des approches plus sélectives encore peu assumées : personnalisation avec cycles courts (48,9 %), bouquets à tarification graduelle (41,1 %).

Ces résultats confirment notre analyse : les organisations ajoutent davantage qu'elles ne rationalisent, ce qui alimente la complexité.

3.2. Lecture systémique : ce que l'actif "Offres" révèle sur la maturité d'amplification

> EN BREF
>
> - **L'offre s'est enrichie par strates, sans effort de rationalisation : elle devient une source de complexité.**
> - **Le pilotage du cycle de vie est un angle mort ; une offre cohérente simplifie tous les autres actifs.**

En croisant les réponses, plusieurs enseignements structurants émergent.

L'OFFRE RESTE TROP SOUVENT UN HÉRITAGE, ET PAS UN SYSTÈME VIVANT

Les dirigeants décrivent une offre :

- Qui s'est enrichie au fil des années ;
- Sans qu'un réel effort de simplification ou de rationalisation n'ait été mené ;
- Parfois trop large ;
- Ou parfois trop fragmentée par métier.

Progressivement, l'offre accumule strates, exceptions et héritages, devenant pour beaucoup de dirigeants l'une des principales sources de complexité interne.

L'INNOVATION EST PRÉSENTE, MAIS RAREMENT ARTICULÉE À UNE STRATÉGIE D'USAGE

L'innovation est citée comme un domaine d'investissement prioritaire au cours des 12 prochains mois. Mais peu de dirigeants relient explicitement innovation et usages réels. On innove, mais souvent dans ce que l'organisation sait faire, moins dans ce que le client attend. Ainsi, l'innovation est bien présente, mais rarement articulée avec le réel usage client (ou son évolution prévisible).

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

LE PILOTAGE DU CYCLE DE VIE DE L'OFFRE EST UN ANGLE MORT

Les dirigeants expriment une difficulté à :

- Arrêter des offres,
- Piloter la performance de manière globale,
- Fixer des règles d'évolution de la gamme,
- Garder un portefeuille lisible.

Ce qui mène à une inflation progressive de la complexité.

L'ACTIF "OFFRES" EST UN PUISSANT AMPLIFICATEUR DES AUTRES ACTIFS

Une offre cohérente :

- Simplifie les processus,
- Réduit les besoins de formation,
- Clarifie les décisions,
- Utilise mieux la donnée,
- Enfin, et surtout, améliore l'expérience client.

Une offre incohérente fait exactement l'inverse.

3.3. Les différences sectorielles : comment chaque secteur vit l'actif "Offres"

Industrie	- Offres souvent techniques. - Forte pression sur l'innovation produits. - Difficulté à rationaliser des portefeuilles hérités de plusieurs décennies de mise en marché.
Services	- Offres très modulaires, à la lisibilité souvent trop complexe pour les clients. - Enjeu majeur : simplification commerciale et réduction des options. - Forte attente de clarté tarifaire.
Secteur public	- Offres perçues comme des services administratifs. - Forte inertie. - Besoin de lisibilité, d'accessibilité et de simplification.

3.4. Différences par taille d'organisation

PME	- Offre souvent simple, mais peu documentée. - Innovation opportuniste.
ETI	- Portefeuilles de plus en plus complexes. - Besoin clair de rationalisation. - Transformation commerciale freinée par des offres difficiles à expliquer.
Grands groupes	- Multiplicité d'offres par entité. - Incohérences tarifaires. - Besoin d'orchestration transversale.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

3.5. Actif "Offres" : pourquoi et comment s'amplifier concrètement (situations types)

Les situations ci-dessous sont illustratives : elles composent des cas typiques rencontrés par nos consultants dans ce type d'organisation et ne décrivent pas systématiquement des missions effectivement réalisées.

ETI industrielle multimarques (B2B)

Situation : 1 200 références actives, faible lisibilité pour le réseau.

Leviers d'amplification : segmentation par les usages, clarification de l'architecture de gamme, meilleure gestion du cycle de vie.

Effet recherché : un portefeuille resserré, une marge commerciale en progression.

Grand acteur français du service à domicile (B2C)

Situation : offres modulaires mais illisibles pour les clients.

Leviers d'amplification : simplification tarifaire, parcours d'aide au choix et digitalisation des argumentaires.

Effet recherché : une meilleure conversion, une forte baisse des demandes d'assistance.

Administration publique nationale

Situation : multiplicité de dispositifs d'aide, souvent incompréhensibles pour l'usager.

Leviers d'amplification : regroupement des dispositifs, simplification des conditions d'accès et réécriture claire.

Effet recherché : un taux de recours en hausse, un volume d'erreurs en baisse.

3.6. Guide d'actions simplifié à destination des dirigeants

Dans les 30 jours **Diagnostiquer l'offre réelle**	**Dans les 100 jours** **Simplifier, rationaliser et synchroniser**	**À 12 mois** **Industrialiser**
- Dresser la cartographie complète des offres et sous-offres. - Identifier les 10 % qui créent 80 % de la complexité. - Mesurer la lisibilité de l'offre pour un client réel.	- Réduire la largeur de gamme (premiers arrêts). - Clarifier les règles de construction d'offres. - Aligner l'offre avec les usages réellement observés.	- Mettre en place une gouvernance de portefeuille. - Connecter l'offre à la donnée d'usage. - Automatiser l'actualisation, les arrêts, les *redesigns*.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

ÉCLAIRAGE 2026

Rationaliser devient défensif

Ce que disait l'enquête

87,8 % des organisations privilégiaient le développement de nouveaux produits, 42,2 % tenaient rarement ou jamais leurs délais de mise en marché, et l'offre était jugée "adaptée mais lacunaire" par près de deux dirigeants sur trois. Les freins à l'industrialisation étaient d'abord budgétaires (40 %).

Ce que 2026 y ajoute

Des clients qui comparent sur le prix, des droits de douane américains de 15 % sur une partie des produits européens, une concurrence chinoise qui affiche des écarts de coûts de 30 à 40 %. Et un argent plus cher, qui alourdit chaque lancement et chaque référence en stock.

Ce que cela change pour un dirigeant

Simplifier la gamme et clarifier la tarification devient un levier de marge et de rétention. Avant de lancer une offre nouvelle, la question utile devient : laquelle arrêtons-nous ?

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

04

Actif "Collaborateurs"

Restaurer la capacité d'agir avant de chercher la performance

L'ESSENTIEL

- **Les équipes ont porté une part disproportionnée de la performance : le management et l'engagement figurent parmi les leviers de résilience.**
- **Mais la simplification du quotidien et la qualité de vie au travail (QVT) arrivent en fin de classement des priorités (dernier rang pour 25,6 % et 34,4 % des dirigeants).**
- **74,4 % n'ont pas fait évoluer leur politique de télétravail ; quand elle bouge, c'est trois fois plus souvent pour revenir en arrière.**
- **Les priorités RH à 5 ans : culture d'apprentissage (52,2 %), refonte managériale (51,1 %), *digital workplace* et IA (48,9 %).**
- **Le problème n'est pas l'engagement, mais un système qui oblige à compenser.**

42,2 %
placent la productivité collective en priorité n° 1

34,4 %
classent la QVT en dernière priorité

13,3 %
ont réduit le télétravail, contre 4,4 % qui l'ont étendu

S'il est un actif dont les dirigeants parlent avec une forme de gravité lucide, c'est celui des collaborateurs. Non pas parce qu'il serait le plus fragile - il reste au contraire une force -, mais parce qu'il porte une part disproportionnée de l'effort d'adaptation interne, souvent plus élevée que ne le révèlent les indicateurs officiels. Notre édition 2026 montre un phénomène clair : les collaborateurs restent majoritairement engagés, présents, loyaux, mais ils évoluent dans un environnement où la charge interne, les injonctions multiples et la complexité du système limitent leur capacité d'agir.

Cet actif est à la fois :

- Un amortisseur (il a protégé les organisations au cours des 12 derniers mois),
- Un révélateur (il met en lumière les dysfonctionnements internes),
- Et un point de bascule pour les 12 prochains mois ("restaurer avant de transformer").

Avant d'exiger davantage de vos équipes, commencez par leur redonner de l'espace.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

4.1. Ce que disent les données : entre engagement et fatigue structurelle

EN BREF

- **Les collaborateurs ont permis aux organisations de tenir, au prix d'une charge qui révèle des dysfonctionnements structurels.**
- **Ils ne sont pas fatigués d'agir, mais de compenser un système insuffisamment fluide.**
- **Les priorités affichées privilégient la productivité ; le quotidien et la QVT sont relégués.**

Les réponses relatives à l'actif "Collaborateurs" confirment une tension déjà visible dans d'autres actifs : les collaborateurs ont permis aux organisations de tenir, mais au prix d'une charge interne qui révèle des dysfonctionnements structurels.

LES COLLABORATEURS : UN LEVIER MAJEUR DE RÉSILIENCE

Dans les facteurs ayant permis de mieux résister, le management et la mobilisation des collaborateurs apparaissent régulièrement cités (24,4 % citent l'investissement du management auprès des équipes).

Les dirigeants reconnaissent plusieurs éléments :

- Une capacité à absorber les transformations,
- Une implication soutenue,
- Une posture flexible face aux changements,
- Enfin, une adaptabilité même en situation d'incertitude.

C'est une constante : les équipes ont porté une part disproportionnée de la performance récente.

LA CHARGE APPARAÎT COMME UN IRRITANT STRUCTUREL, QUI DEVIENT UN FREIN DANS LES ORGANISATIONS LES PLUS SATURÉES

Lorsque les dirigeants évoquent leurs freins internes, la charge apparaît en filigrane dans plusieurs thèmes :

- Complexité organisationnelle,
- Lenteur des processus,
- Non pas l'absence d'outils mais leur hétérogénéité ou leur manque de synchronisation (dans de nombreux cas),
- Gouvernance trop verticale.

Les collaborateurs ne sont pas "fatigués d'agir" : ils sont "fatigués d'avoir à compenser un système insuffisamment fluide".

DES DIRIGEANTS QUI PROJETTENT UNE VOLONTÉ NETTE DE RESTAURER LA CAPACITÉ D'AGIR (AU COURS DES 12 PROCHAINS MOIS)

Une majorité de dirigeants exprime la volonté de restaurer la capacité d'agir (73,3 % pensent mettre davantage le collaborateur au cœur de leurs priorités pour simplifier son quotidien). Dans les PME ou certaines administrations, l'enjeu est davantage de structurer cette capacité que de la restaurer.

Ainsi, dans les questions prospectives liées au management, aux pratiques de travail ou à l'expérience interne, on lit une intention claire :

- Réduire la charge,
- Clarifier les priorités,
- Donner plus d'autonomie,
- Simplifier les décisions,

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

- Améliorer les outils quotidiens,
- Renforcer l'accompagnement managérial.

Cet actif n'appelle donc pas une "transformation RH" classique ; il appelle une réduction structurelle de l'effort inutile.

DES PRIORITÉS QUI RELÈGUENT LE QUOTIDIEN

Interrogés sur les objectifs réellement retenus pour faire évoluer les modes de travail, les dirigeants placent en tête la productivité collective (42,2 % la classent en premier). À l'autre bout du classement, la qualité de vie au travail (34,4 % la classent en dernier) et la simplification du quotidien (25,6 %).

Cette hiérarchie crée un risque de surcharge si l'amélioration collective n'est pas soutenue par un quotidien plus fluide.

DES DIRIGEANTS QUI RECONNAISSENT QUE LES COLLABORATEURS SONT UN ACTIF INSUFFISAMMENT AMPLIFIÉ

Dans la perception de l'amplification globale, l'actif "Collaborateurs" apparaît fréquemment comme :

- Mobilisé,
- Mais pas pleinement valorisé,
- Ni suffisamment soutenu par un système fluide.

L'organisation a ainsi compensé les limites du système par l'effort, mais pas encore par la structure.

DES MODES DE TRAVAIL PROFONDÉMENT TRANSFORMÉS, MAIS HÉTÉROGÈNES

Les dirigeants indiquent que les modes de travail ont évolué vers davantage de flexibilité, avec une part d'hybridation dans les métiers qui le permettent. Mais cette hybridation reste très hétérogène selon les secteurs : forte dans les services, plus limitée dans l'industrie, le médico-social ou certaines organisations du secteur public. Ainsi, on constate une alternance variable de présence, télétravail et flexibilité, adaptée selon les métiers et les équipes.

En revanche, le cadre formel a peu évolué au cours des 12 derniers mois : la politique de télétravail est restée inchangée pour 74,4 % des organisations, et lorsqu'elle a bougé, c'est plus souvent pour revenir en arrière (13,3 %) que pour ouvrir davantage le télétravail (4,4 %). Le travail hybride est donc effectif, mais encore peu stabilisé et inégalement encadré.

UNE ADAPTATION DES MODES DE COLLABORATION ENCORE INCOMPLÈTE

Les réponses montrent que la collaboration a progressé, mais :

- Les outils ne sont pas toujours cohérents,
- La synchronisation entre équipes reste difficile,
- Et la charge cognitive, créée par la multiplicité des canaux, est devenue un réel sujet d'irritation.

Ainsi, l'organisation "absorbe" la transformation du travail, mais ne l'a pas encore pleinement intégrée. Deux dirigeants le résument :

- *"Trop d'outils, trop d'interlocuteurs."*
- *"Management à distance complexifié (cohésion d'équipe / supervision) - Créativité, interactions et collaboration spontanées en retrait."*

DES FREINS STRUCTURELS TRÈS NETS

Les freins les plus fréquemment cités sont :

- La surcharge des équipes,
- Des outils multiples / redondants,
- Un manque de clarté des responsabilités,
- Un excès de réunions,
- Enfin, une faible lisibilité des priorités.

Trois verbatims l'illustrent clairement :

- *"Une charge mentale élevée, avec beaucoup (et souvent trop) de choses à suivre en parallèle."*

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

- *"Exigence du travail, nécessité d'excellence et manque de ressources laissent peu de temps pour réfléchir sur ces sujets."*
- *"Les équipes compensent notre absence ou notre manque de processus. Il n'y a pas d'accompagnement des managers aux nouveaux usages."*

UN LEADERSHIP PERÇU COMME BIENVEILLANT, MAIS PAS TOUJOURS RÉGULATEUR

Les réponses montrent majoritairement une perception positive du rôle managérial, mais avec une nuance clé : les managers sont jugés présents et mobilisés, mais pas toujours outillés pour réguler les priorités, la charge ou la coordination.

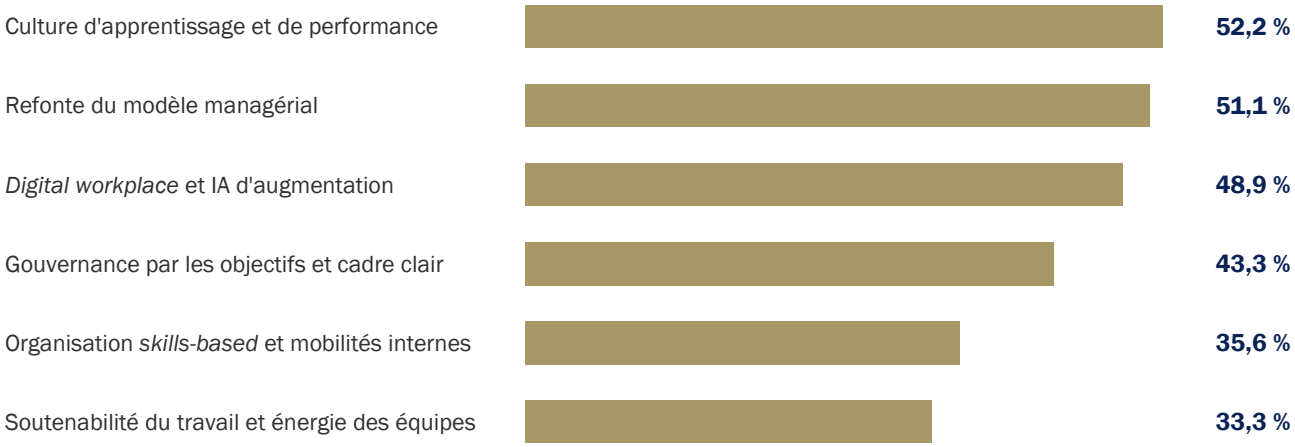
Le leadership est globalement perçu comme présent et mobilisé, mais sa capacité à réguler la charge varie fortement selon les organisations : efficace dans certaines PME, insuffisamment structuré dans de nombreuses ETI et grands groupes.

DES LEVIERS PRIORITAIRES CLAIRS ET COHÉRENTS AVEC L'ANALYSE

Les dirigeants citent comme priorités :

- Clarifier les responsabilités,
- Simplifier les outils,
- Mieux articuler les équipes,
- Investir dans le développement managérial,
- Enfin, renforcer la transparence des priorités.

ORIENTATIONS RH PRIORITAIRES À 5 ANS (Q32, TROIS CHOIX AU PLUS)



Source : Observatoire de l'Entreprise Amplifiée, édition 2026, 90 répondants.

Ainsi, comme le formule un dirigeant :

- *"Nous devons réduire les points de friction internes : outils, processus, coordination, conséquence d'un manque de confiance et d'une organisation encore pyramidale et en silo."*

L'engagement est là ; c'est la cohérence structurelle qui manque, en lien fort avec l'actif "Organisation et gouvernance".

4.2. Lecture systémique : l'actif "Collaborateurs" comme miroir de l'organisation, l'amplification comme vecteur d'engagement

EN BREF

- **Un collaborateur n'est pas désengagé par lui-même : il est bridé par le système.**
- **Les équipes sont le meilleur capteur de la complexité, et l'actif qui relie tous les autres.**

En croisant les thématiques de notre enquête 2026, quatre enseignements apparaissent.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

UN COLLABORATEUR N'EST JAMAIS "DÉSENGAGÉ" PAR LUI-MÊME : IL EST BRIDÉ PAR LE SYSTÈME

La majorité des irritants internes (processus, outils, (non-)décision, logique d'offre) se reflète directement dans l'expérience des collaborateurs. Quand un collaborateur est "fatigué", c'est très souvent la conséquence :

- D'un processus qui traîne,
- D'une décision qui met plusieurs semaines à être prise, sans réelle raison technique,
- D'un outil qui multiplie les écrans,
- D'une demande client qu'il faut "réparer",
- D'une gouvernance trop verticale.

L'ACTIF "COLLABORATEURS" EST LE PREMIER LEVIER DE SIMPLIFICATION

Les équipes savent où se cache la complexité. Elles la vivent chaque jour, la contournent, la signalent, et inventent souvent les solutions pour s'en passer. Ni un outil ni une réorganisation ne simplifient durablement sans s'appuyer sur cette connaissance du terrain. Les collaborateurs sont donc le meilleur capteur de la complexité, et le point de départ le plus fiable pour la réduire.

L'ACTIF "COLLABORATEURS" EST UN ACTIF "PIVOT" : IL CONNECTE LES QUATRE AUTRES

Les collaborateurs :

- Délivrent l'offre,
- Servent les clients,
- Animent et opèrent les processus,
- Incarnent la gouvernance,
- Alimentent et utilisent la donnée.

Les collaborateurs sont moins un actif "social" qu'un actif "intégratif" : ils relient tous les autres.

LES COLLABORATEURS SONT L'ACTIF LE PLUS SENSIBLE À LA QUALITÉ DES DÉCISIONS

Notre édition 2026 le montre indirectement : là où les décisions sont claires, rapides et bien déléguées, la charge interne baisse immédiatement ; là où elles sont floues ou lentes, la charge augmente mécaniquement.

4.3. Les différences sectorielles : comment chaque secteur vit l'actif "Collaborateurs"

Industrie	- Tension sur les compétences techniques. - Rôle clé du management de proximité. - Besoin de formation continue.
Services	- Saturation des équipes en *front-office*. - Forte exposition aux irritants clients. - Besoin d'un support outillé plus robuste.
Secteur public	- Pression sur le volume de demandes. - Complexité réglementaire. - Enjeu majeur de simplification interne.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

4.4. Différences par taille d'organisation

PME	- Forte polyvalence, mais dépendance à quelques personnes clés. - Charge invisible souvent élevée.
ETI	- Zone de tension maximale : plusieurs transformations simultanées, complexité intermédiaire, manque de pilotage transverse.
Grands groupes	- Charge liée à la gouvernance et au *reporting*. - Multiplication des outils.

4.5. Actif "Collaborateurs" : pourquoi et comment s'amplifier concrètement (situations types)

Les situations ci-dessous sont illustratives : elles composent des cas typiques rencontrés par nos consultants dans ce type d'organisation et ne décrivent pas systématiquement des missions effectivement réalisées.

Grande banque française (réseau et siège)

Situation : surcharge décisionnelle et *reporting* massif pour les managers.
Leviers d'amplification : refonte des rituels de pilotage, forte réduction des *reporting*s internes.
Effet recherché : un engagement en hausse, un *turnover* en baisse.

ETI industrielle (450 salariés)

Situation : compétences critiques concentrées sur 4 experts.
Leviers d'amplification : diffusion des compétences, formalisation et développement des parcours internes, tutorat.
Effet recherché : un risque opérationnel réduit, une montée en compétence accélérée.

Direction générale d'une administration centrale

Situation : injonctions contradictoires, surcharge de projets.
Leviers d'amplification : priorisation de 8 à 3 projets structurants et clarification des responsabilités.
Effet recherché : une visibilité accrue, une charge perçue en baisse.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

4.6. Guide d'actions simplifié à destination des dirigeants

Dans les 30 jours **Voir la réalité du terrain**	Dans les 100 jours **Restaurer la capacité d'agir**	À 12 mois **Amplifier durablement**
- Identifier les 7 irritants internes qui consomment le plus d'énergie. - Écouter 30 collaborateurs (issus de différents services) sur les freins qu'ils contournent. - Évaluer objectivement la charge invisible.	- Clarifier les rôles et les décisions. - Réduire les tâches inutiles (*reporting*, doublons, validations). - Outiller les équipes de manière cohérente. - Renforcer le rôle du management de proximité.	- Mettre en place un système de pilotage de la charge. - Architecturer les compétences stratégiques. - Instituer une gouvernance de simplification. - Connecter collaborateurs ↔ donnée ↔ processus ↔ offre ↔ client.

ÉCLAIRAGE 2026

Soutenable un an, pas trois

Ce que disait l'enquête

Les équipes avaient porté la performance, mais la QVT arrivait en dernière priorité pour plus d'un tiers des dirigeants (34,4 %). Près d'un sur quatre (23,3 %) ne croyait pas que son organisation simplifierait le quotidien de ses équipes.

Ce que 2026 y ajoute

Une deuxième année d'effort, sur fond de pouvoir d'achat en recul et de marges salariales contraintes. Une jeunesse mobilisée depuis fin septembre sur ses conditions d'études, dont la colère a rejoint le 17 octobre celle contre la vie chère. Ce sont les équipes de demain, et leurs exigences de sens et de conditions de travail ne baisseront pas.

Ce que cela change pour un dirigeant

La capacité d'agir des équipes devient un actif à protéger, au même titre que la trésorerie. Retirer ce qui fatigue sans créer de valeur (*reportings*, validations, outils redondants) coûte moins cher que de remplacer des talents épuisés, surtout quand les augmentations ne peuvent plus servir de compensation.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

05

Actif "Processus et modes de fonctionnement"

La mécanique interne comme premier moteur de création de capacité

L'ESSENTIEL

- **Les processus ne sont pas "brisés" : ils sont trop lourds, trop lents, trop fragmentés.**
- **Leur évolution vise d'abord la qualité (60 %), la réduction des coûts humains (52,2 %) et la maîtrise des risques (50 %) : une logique encore défensive.**
- **Seuls 11,1 % ont fait de l'amélioration transverse un modèle opératoire à l'échelle.**
- **L'IA est utilisée à titre individuel dans 53,3 % des organisations, mais 17,8 % seulement ont un plan d'industrialisation.**
- **Le premier levier à 5 ans : simplifier les validations et standardiser (27,8 %).**

11,1 %
ont industrialisé l'amélioration de leurs processus transverses

53,3 %
des organisations : l'IA y est utilisée à titre individuel

17,8 %
ont un plan complet d'industrialisation de l'IA

Il existe, dans la plupart des organisations interrogées, un constat partagé sur l'état des processus et des modes de fonctionnement : ils ne sont pas "brisés", mais ils sont trop lourds, trop lents, trop fragmentés pour soutenir durablement la dynamique attendue.

Cet actif est l'un des plus cités lorsque les dirigeants évoquent :

- Leurs freins internes,
- Les domaines où ils n'ont pas assez investi,
- Les leviers qu'ils souhaitent améliorer au cours des 12 prochains mois,
- Les causes profondes de la fatigue structurelle.

"Processus" ne renvoie pas seulement à la documentation ou aux outils : les processus existent souvent, même si leur formalisation est hétérogène et rarement utilisée comme base commune pour harmoniser les façons de travailler. Les dirigeants parlent d'abord du flux réel, de ce qui fait que le travail avance - ou patine.

L'édition 2026 montre clairement que les processus sont le cœur technique de l'amplification : sans eux, tout effort sur les clients, l'offre ou les collaborateurs reste limité. Avec eux, la capacité d'agir augmente, la complexité baisse, la vitesse revient.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

5.1. Ce que disent les données : des flux essentiels, mais saturés

EN BREF

- **La fluidité des processus fait partie des premiers domaines sous-investis (18,9 %).**
- **L'amélioration existe, mais elle reste ponctuelle : groupes temporaires, corrections locales.**
- **L'IA est explorée, rarement intégrée ; la RSE progresse par blocs.**

Les questions qui concernent les freins internes et les leviers de résilience apportent plusieurs signaux forts. Les réponses liées à l'actif "Processus et modes de fonctionnement" confirment un enjeu structurel : les processus sont à la fois un levier d'efficacité et un frein majeur à la performance durable lorsqu'ils ne sont ni documentés, ni pilotés, ni alignés.

LES PROCESSUS SONT UN FREIN MAJEUR À LA PERFORMANCE DURABLE

Lorsqu'on demande aux dirigeants sur quels domaines ils n'ont pas suffisamment investi pour soutenir leur stratégie, la fluidité des processus ressort parmi les premiers domaines sous-investis (18,9 %) dans la majorité des secteurs - particulièrement dans les services, le secteur public, la finance et la distribution. Dans l'industrie, cette fluidité apparaît un peu moins prégnante que les freins IT ou organisationnels, mais reste un irritant significatif.

Ce que disent réellement les dirigeants :

- Les flux sont trop silotés,
- Les étapes sont trop nombreuses,
- Les validations sont trop lourdes,
- Les outils ne communiquent pas suffisamment entre eux,
- La charge invisible est massive.

C'est l'un des premiers inducteurs de la fatigue interne.

LES PROCESSUS ONT POURTANT CONTRIBUÉ À LA RÉSILIENCE

Dans les actifs ayant permis de mieux résister au cours des 12 derniers mois, l'excellence opérationnelle des modes de fonctionnement apparaît régulièrement (26,7 %). Les processus ont donc joué leur rôle, mais au prix d'un effort interne conséquent.

LES DIRIGEANTS PROJETTENT UN BESOIN TRÈS FORT DE SIMPLIFICATION (QUESTIONS PROSPECTIVES)

Dans les 12 prochains mois, la simplification revient comme une attente largement partagée :

- Réduire les redondances,
- Diminuer la charge administrative,
- Raccourcir les circuits de validation,
- Rationaliser le nombre d'outils,
- Automatiser les tâches répétitives,
- Fluidifier les interactions entre directions.

L'enjeu est de retrouver de la capacité, plus que de réorganiser.

LES PROCESSUS SONT PERÇUS COMME LE POINT D'ENTRÉE LE PLUS EFFICACE POUR "GAGNER EN CAPACITÉ"

Dans de nombreux secteurs, les processus sont perçus comme l'un des points d'entrée les plus efficaces pour restaurer de la capacité - en particulier dans les services, le secteur public et la distribution. Dans l'industrie ou l'énergie, la question des systèmes et de l'organisation est parfois jugée tout aussi structurante.

Les dirigeants ne parlent pas d'efficacité au sens "productivité brute", mais d'un besoin de capacité :

- Capacité à servir plus vite,
- Capacité à décider mieux,
- Capacité à absorber les plans de charge,
- Capacité à innover.

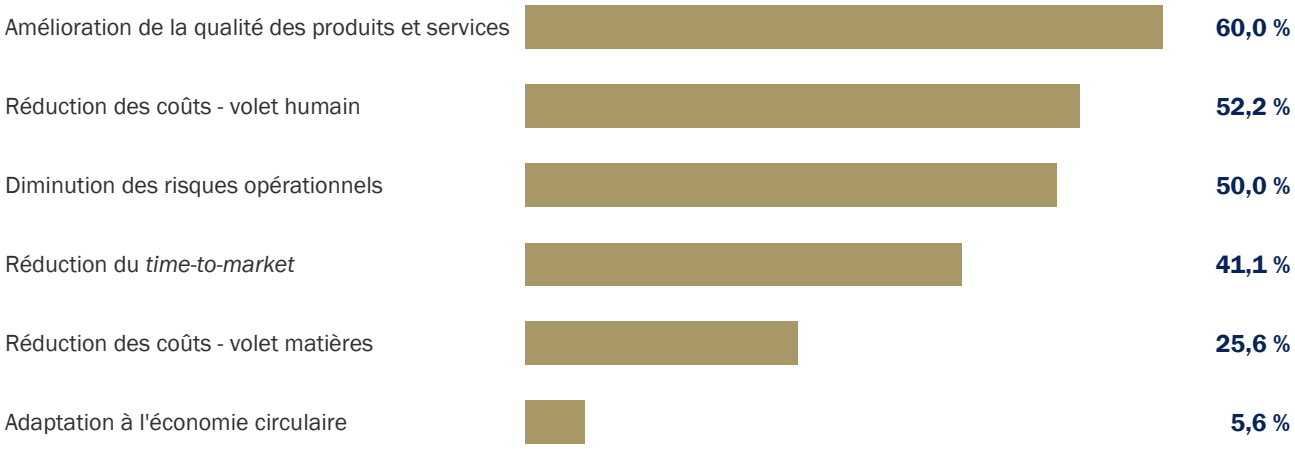
© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

Et le premier levier identifié est la fluidification du flux.

LES PROCESSUS POURSUIVENT ENCORE TROP D'OBJECTIFS SIMULTANÉS

Les dirigeants déclarent que leurs processus servent à la fois à améliorer la qualité, réduire les coûts, réduire les délais, sécuriser l'exécution et simplifier l'activité :

OBJECTIFS POURSUIVIS EN FAISANT ÉVOLUER LES PROCESSUS (Q33, PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES)



Source : Observatoire de l'Entreprise Amplifiée, édition 2026, 90 répondants.

Cette pluralité d'objectifs reflète un diagnostic déjà posé, relativement ancien : des processus construits par strates, rarement priorisés, et souvent porteurs d'injonctions contradictoires.

LES ORGANISATIONS "S'AMÉLIORENT", MAIS RAREMENT DE MANIÈRE STRUCTURÉE

À la question sur leur capacité à améliorer les processus transverses, les dirigeants décrivent surtout des dispositifs temporaires ou locaux ; peu disposent d'une véritable méthode structurée ou industrialisée d'amélioration continue.

COMMENT L'ORGANISATION AMÉLIORE SES PROCESSUS TRANSVERSES (Q34)



Source : Observatoire de l'Entreprise Amplifiée, édition 2026, 90 répondants.

Les organisations s'améliorent, mais rarement selon une démarche structurée d'amélioration continue. Cela confirme notre analyse : l'amélioration se fait souvent par contournements, initiatives locales ou efforts individuels.

AU COURS DES 12 DERNIERS MOIS, LES INVESTISSEMENTS ONT SURTOUT PORTÉ SUR LA SIMPLICITÉ ET LA RÉDUCTION DES IRRITANTS

Les réponses ouvertes, comme les priorités citées au cours des 12 derniers mois, montrent un effort répété sur la simplicité et la réduction des irritants du quotidien. Les dirigeants, lorsqu'ils expriment "trop de validations inutiles", "une coopération pas toujours facilitée, en particulier entre les fonctions *Corporate* et les *Business Units*" ou "un manque de cohérence entre métiers, chacun optimisant son périmètre", indiquent avoir tenté d'agir sur :

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

- La réduction de certaines étapes,
- L'allégement de validations jugées peu utiles,
- La clarification des responsabilités.

Les irritants ne viennent pas des collaborateurs, mais majoritairement du "système".

Sur les 5 prochaines années, les dirigeants voient l'IA comme un levier d'impact sur leurs processus

Sur les 5 prochaines années, les dirigeants voient l'IA comme un levier potentiel pour réduire certaines frictions opérationnelles - mais ils ne l'associent pas encore explicitement à une refonte globale de leurs processus. L'usage projeté reste ciblé, opportuniste et lié à des cas d'usage précis.

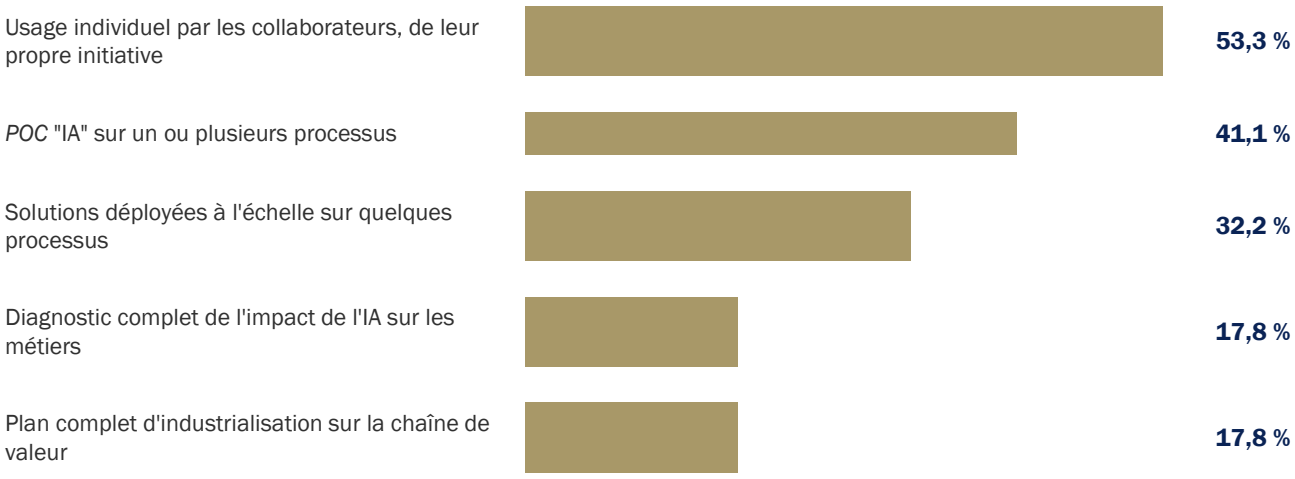
L'analyse des réponses montre une montée nette de la conviction que l'automatisation de tâches sans valeur ajoutée, la rationalisation des étapes et une meilleure exploitation de la donnée opérationnelle pourront amplifier significativement la performance opérationnelle.

Un dirigeant signale toutefois deux points de vigilance : "la charge mentale créée par des outils non synchronisés" et "le risque de processus pas documentés, impliquant que chacun le fait à sa manière, indépendamment du niveau d'automatisation", avec "des changements très rapides et parfois pas assez documentés." Ce point renforce notre observation sur le rôle futur des actifs "Processus et modes de fonctionnement" et "Données" dans l'amplification.

Peu d'organisations ont repensé leurs processus à l'aune de l'IA

Dans cette édition 2026, les réponses des dirigeants montrent que l'IA est d'abord présente sous forme d'usages individuels et d'expérimentations ; seule une minorité a établi un diagnostic complet ou lancé un plan d'industrialisation :

AVEZ-VOUS REPENSÉ VOS PROCESSUS À L'AUNE DE L'IA ? (Q37, PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES)



Source : Observatoire de l'Entreprise Amplifiée, édition 2026, 90 répondants.

Cela confirme l'écart effectif entre potentiel technologique et transformations réellement menées au sein des organisations.

Une intégration de la RSE très variable selon les fonctions

La RSE progresse dans la plupart des maillons, mais rarement de manière systématique. Et les taux de réponses "NSP/NA" révèlent quelque chose d'important : pour les fonctions les plus industrielles et les plus éloignées du client (logistique, maintenance, production, IT), entre un quart et un tiers des répondants ne se prononcent pas, signe que la démarche RSE y reste soit absente, soit trop peu visible pour être évaluée. À l'inverse, la conception et les opérations affichent une intégration plus avancée : plus de la moitié des répondants s'y fixent des objectifs RSE de manière majoritaire ou systématique. Les RH présentent un profil double : le plus fort taux de réponses "systématiquement" (28,9 %), mais aussi près d'un quart de non-réponses.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

PART DES RÉPONDANTS QUI NE SE PRONONCENT PAS SUR LES OBJECTIFS RSE, PAR MAILLON (Q39)



Source : Observatoire de l'Entreprise Amplifiée, édition 2026, 90 répondants.

Le signal est double :

- D'abord, la RSE avance par blocs, portée par les fonctions qui en ont fait un enjeu visible ;
- Ensuite, l'amplification suppose de la faire circuler vers les maillons moins exposés, notamment la *supply chain*, la maintenance et les fonctions support, où le potentiel de structuration reste très important.

Fragmentée par maillon, la RSE est subie plus que pilotée.

5.2. Lecture systémique : comment les processus reflètent la maturité d'amplification

EN BREF

- **Le processus relie concrètement tous les autres actifs ; la plupart des irritants y prennent leur source.**
- **Les processus ont été pensés pour le contrôle plus que pour le flux.**

En recroisant les thématiques de cette édition 2026, plusieurs mécanismes apparaissent.

LE PROCESSUS EST LA COLONNE VERTÉBRALE INVISIBLE DE L'AMPLIFICATION

Un processus qui traîne ralentit tout le système. Car c'est l'actif qui relie concrètement les quatre autres :

- Les collaborateurs travaillent dans les processus,
- Les offres sont délivrées par les processus,
- L'expérience client dépend des processus,
- La gouvernance pilote à travers les processus,
- Enfin, la donnée naît dans les processus - pour agir de manière transverse.

LA PLUPART DES IRRITANTS INTERNES SONT DES SYMPTÔMES "PROCESSUS"

Chaque fois qu'un dirigeant évoque :

- Lenteur,
- Silos,
- Incohérence,
- Surcharge,
- Parcours client dégradé,

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

- Difficulté à exploiter la donnée…

… on retrouve la cause racine dans un processus mal pensé, mal gouverné ou mal articulé.

LES PROCESSUS ACTUELS SONT TROP ORIENTÉS "CONTRÔLE" ET PAS ASSEZ "FLUX"

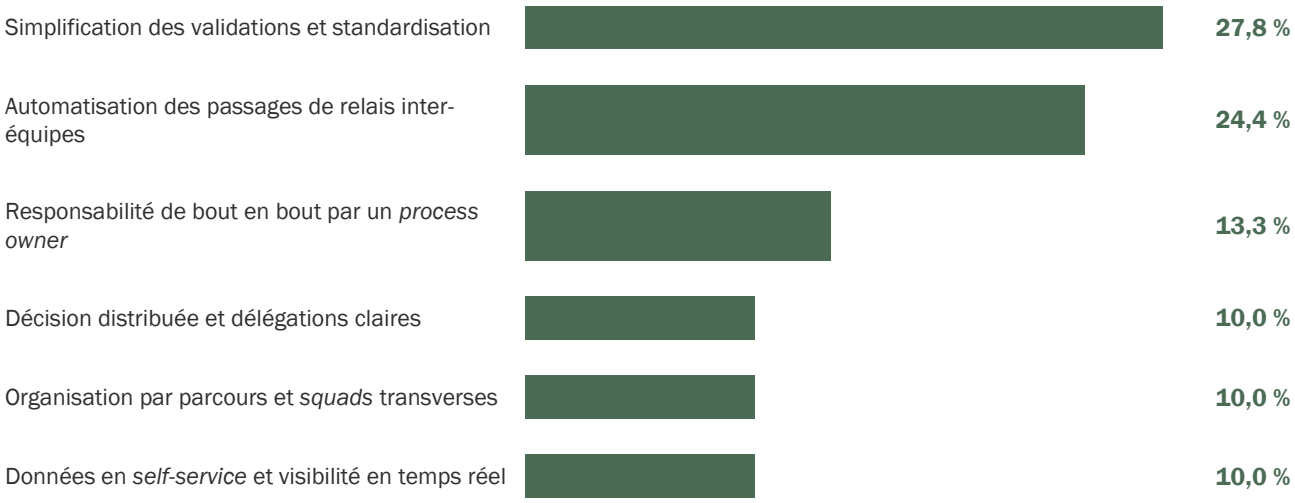
Dans de nombreux secteurs, les processus ont été construits avec une forte orientation contrôle / conformité, au détriment de la fluidité. Ce déséquilibre est particulièrement visible dans les grands groupes, les secteurs financiers, l'énergie et le secteur public.

Notre édition 2026 montre un déséquilibre flagrant. Les organisations ont beaucoup investi dans la conformité, les contrôles, les validations et la documentation. Mais elles ont moins investi dans la fluidité, la vitesse, le pilotage en flux et la gestion de bout en bout.

SIMPLIFIER LES PROCESSUS EST LE LEVIER LE PLUS IMMÉDIAT POUR RÉDUIRE LA CHARGE INTERNE

Quand un processus gagne en fluidité, les collaborateurs ressentent immédiatement un soulagement. Cet actif a un pouvoir d'amplification rapide.

LE LEVIER QUI AMPLIFIERAIT LE PLUS LES PROCESSUS À 5 ANS (Q36)



Source : Observatoire de l'Entreprise Amplifiée, édition 2026, 90 répondants.

5.3. Les différences sectorielles : comment chaque secteur vit l'actif "Processus et modes de fonctionnement"

Industrie	- Processus liés à la production souvent robustes, mais interfaces "support / production / commerce" encore complexes. - Tension sur la planification et les flux d'approvisionnement.
Services	- Processus très dépendants d'outils hétérogènes. - Ruptures fréquentes dans le parcours client. - Forte exposition aux irritants.
Secteur public	- Poids réglementaire élevé. - Multiplicité des validations. - Forte pression sur les délais de traitement.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

5.4. Différences par taille d'organisation

PME	- Processus courts mais informels, dépendants des individus. - Faible industrialisation.
ETI	- Zone de complexité maximale : outils multiples, transformations en cours, flux croissants, gouvernance intermédiaire. - Besoin urgent de simplification transverse.
Grands groupes	- Processus documentés mais trop lourds. - Excès de contrôles. - Multiplication des systèmes.

5.5. Actif "Processus et modes de fonctionnement" : pourquoi et comment s'amplifier concrètement (situations types)

Les situations ci-dessous sont illustratives : elles composent des cas typiques rencontrés par nos consultants dans ce type d'organisation et ne décrivent pas systématiquement des missions effectivement réalisées.

ETI de distribution (B2B)

Situation : cycle "commande → livraison → facturation" trop lent.

Leviers d'amplification : refonte du flux complet, suppression de validations, automatisation partielle.

Effet recherché : un cycle nettement raccourci, des encours réduits.

Grand groupe de services

Situation : *front-* et *back-office* désalignés, charge interne élevée.

Leviers d'amplification : synchronisation des processus *front-* et *back-office*, définition de "règles d'or" et gouvernance transverse.

Effet recherché : moins de temps perdu, une satisfaction des équipes de *front-office* en hausse.

Collectivité territoriale

Situation : traitement des demandes usagers trop fragmenté.

Leviers d'amplification : unification du parcours usagers et mise en place d'un centre de pilotage transverse des flux.

Effet recherché : des délais de traitement nettement réduits.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

5.6. Guide d'actions simplifié à destination des dirigeants

Dans les 30 jours **Voir le flux réel**	Dans les 100 jours **Fluidifier**	À 12 mois **Amplifier**
- Cartographier les 3 processus les plus critiques. - Identifier les 10 irritants les plus coûteux. - Observer le flux en conditions réelles (*shadowing*).	- Réduire les validations non essentielles. - Aligner les responsabilités de bout en bout. - Simplifier un processus de A à Z. - Harmoniser les outils critiques.	- Mettre en place une gouvernance des processus. - Normaliser la donnée générée par les processus. - Automatiser les tâches répétitives. - Passer d'une logique "document" à une logique "flux".

ÉCLAIRAGE 2026

Les chaînes physiques à l'épreuve

Ce que disait l'enquête

Les processus évoluaient d'abord pour sécuriser et économiser (qualité, coûts humains, risques), rarement pour l'économie circulaire (5,6 %). Un tiers des répondants ne se prononçaient pas sur la RSE dans la logistique, la maintenance ou la production, et 21,1 % seulement avaient investi dans leurs approvisionnements.

Ce que 2026 y ajoute

Le détroit d'Ormuz fermé à plusieurs reprises, un baril au-dessus de 120 dollars au printemps, un gazole durablement cher, une France qui importe près de la moitié de son diesel. Puis une sécheresse qui a placé 67 départements au niveau de crise en août. Les chaînes physiques ont cédé là où la visibilité et le pilotage étaient les plus faibles.

Ce que cela change pour un dirigeant

Ce qui n'était pas piloté a été subi. Mettre sous contrôle les flux physiques (énergie, approvisionnements, maintenance) devient un enjeu de coût et de maîtrise des risques, autant que de RSE. La simplification des validations reste le levier le plus rapide pour rendre de la capacité aux équipes.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

06

Actif "Organisation et gouvernance"

La structure comme première source de vitesse

L'ESSENTIEL

- **La gouvernance n'est pas défaillante : elle est trop lente pour l'environnement dans lequel évoluent les organisations.**
- **C'est le premier domaine reconnu comme sous-investi (26,7 %), mais l'actif le plus souvent classé en dernière priorité (48,9 %).**
- **Premier frein cité : le poids des silos (47,8 %), devant la culture et la résistance au changement (42,2 %).**
- **Moins d'un dirigeant sur cinq décrit une réelle délégation (18,9 %) ; 7,8 % seulement font cohabiter sans heurt quotidien et transformation.**
- **La vitesse d'une organisation se joue d'abord dans ses niveaux de décision, pas dans ses outils.**

47,8 %
citent le poids des silos comme premier frein à l'évolution de leur gouvernance

18,9 %
décrivent une réelle délégation et une autonomie importante des équipes

7,8 %
font cohabiter de manière fluide le quotidien et la transformation

S'il est un actif dont les dirigeants parlent avec une forme de retenue, c'est celui de l'organisation et de la gouvernance. Non pas parce qu'il serait périphérique - il est au contraire au cœur de l'amplification -, mais parce qu'il touche à des zones culturellement sensibles : la manière de décider, de répartir le pouvoir, de structurer les responsabilités, de piloter l'action collective.

L'édition 2026 de l'Observatoire de l'Entreprise Amplifiée™ fait ressortir une conviction forte : la gouvernance actuelle n'est pas dysfonctionnelle, elle est simplement trop lente pour le monde dans lequel les organisations évoluent. Trop de validations, trop d'instances, trop d'intermédiaires. Pas assez de délégation, pas assez de clarté, pas assez de transversalité.

Autrement dit : l'organisation est moins défaillante que saturée.

Ce chapitre montre que restaurer la vitesse ne vient pas d'une transformation lourde, mais d'un réajustement de la structure, de la clarté et du système décisionnel.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

6.1. Ce que disent les données : une organisation fonctionnelle mais sous tension

EN BREF

- **L'organisation et la gouvernance sont le premier domaine reconnu comme sous-investi (26,7 %).**
- **Le modèle hybride domine (51,1 %), mais près d'un tiers des organisations restent très centralisées (30,0 %).**
- **La résilience est venue des personnes : 68,9 % citent l'implication des dirigeants et du management de proximité.**
- **Les freins sont d'abord structurels et culturels : silos (47,8 %), culture et résistance au changement (42,2 %).**

Les dirigeants expriment plusieurs constats récurrents dans les questions relatives aux freins, à la résilience et aux investissements structurels. Leurs réponses associées à l'actif "Organisation et gouvernance" mettent en lumière une mécanique interne encore très contrastée : certaines dimensions sont mieux maîtrisées, d'autres révèlent une fragmentation importante qui freine la capacité de l'organisation à amplifier ses actifs.

L'ORGANISATION EST L'UN DES DOMAINES OÙ LES DIRIGEANTS RECONNAISSENT LE PLUS GRAND DÉFICIT D'INVESTISSEMENT

Environ un quart des dirigeants (26,7 %) considèrent que leur organisation et leur gouvernance n'ont pas suffisamment évolué pour soutenir leur stratégie - un signal significatif, mais qui varie fortement selon la taille et le secteur. Les problématiques citées :

- Les structures sont trop complexes ;
- Il y a trop de niveaux hiérarchiques ;
- L'autonomie existe, mais demeure limitée (la majorité des organisations opèrent dans un modèle hybride, et seule une minorité déclare disposer d'une autonomie réellement structurée) ;
- Il n'existe qu'une faible articulation entre les directions ;
- On constate des cloisonnements historiques ;
- Enfin, il y a encore trop de dilution des responsabilités.

C'est l'un des signaux les plus forts de cette édition 2026.

L'AGILITÉ ORGANISATIONNELLE A POURTANT ÉTÉ UN ATOUT DE RÉSILIENCE

Les dirigeants citent l'agilité de leur structure organisationnelle parmi les facteurs qui ont permis à leur organisation de mieux résister au cours des 12 derniers mois (34,4 %). Ce constat est central : les organisations sont capables d'agilité… mais elles ne sont pas organisées pour l'être en continu.

LES DIRIGEANTS DEMANDENT MASSIVEMENT UNE CLARIFICATION DES RESPONSABILITÉS (PROJECTIONS)

Dans les questions prospectives, la tendance la plus nette est de :

- Clarifier,
- Simplifier,
- Accélérer,
- Recentrer,
- Déléguer.

La demande d'allègement est transversale.

L'ORGANISATION ET LA GOUVERNANCE SONT LE PREMIER NŒUD DE COMPLEXITÉ INTERNE

Les réponses croisées aux questions sur les freins, la gouvernance, les décisions, et l'articulation entre directions montrent un résultat convergent : la gouvernance est un des premiers nœuds de complexité interne. Si l'on recoupe les réponses sur les irritants, les processus, les collaborateurs et les offres, le diagnostic converge : la complexité organisationnelle n'est pas un facteur parmi d'autres, c'est le point d'origine de la majorité des charges inutiles.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

UNE CAPACITÉ D'ADAPTATION EFFECTIVE ET CORRECTE, MAIS ENCORE INSUFFISAMMENT ANTICIPATRICE

La note moyenne d'adaptation aux disruptions récentes (technologiques, sanitaires, économiques, géopolitiques) est de 6,2 / 10, avec une médiane à 7. Les dirigeants évaluent leur capacité d'adaptation comme correcte mais encore insuffisamment anticipatrice. L'adaptation existe, mais elle reste réactive plutôt que systémique.

UN MODÈLE DE GOUVERNANCE MAJORITAIREMENT HYBRIDE, MAIS AVEC ENCORE UNE CENTRALISATION FORTE

Le modèle de gouvernance le plus fréquent est un modèle hybride : ni pleinement délégatif, ni fortement centralisé. Il fonctionne, mais n'est pas encore structuré pour accélérer les décisions. Et la gouvernance n'est pas encore un levier d'amplification mais un régulateur de vitesse. Les répondants évaluent leur gouvernance comme :

MODÈLE DE GOUVERNANCE PRIVILÉGIÉ (Q41)



Source : Observatoire de l'Entreprise Amplifiée, édition 2026, 90 répondants.

UNE ASSOCIATION DES PARTIES PRENANTES AUX DÉCISIONS STRATÉGIQUES ENCORE INTERMÉDIAIRE

Avec une note moyenne de 5,9 / 10 (médiane à 6), l'association des parties prenantes (collaborateurs, clients, partenaires, actionnaires, société civile) aux décisions stratégiques est perçue comme intermédiaire : présente, mais encore inégale, et rarement structurante dans les arbitrages.

LES DIMENSIONS DE GOUVERNANCE QUI ONT CONTRIBUÉ À LA RÉSILIENCE

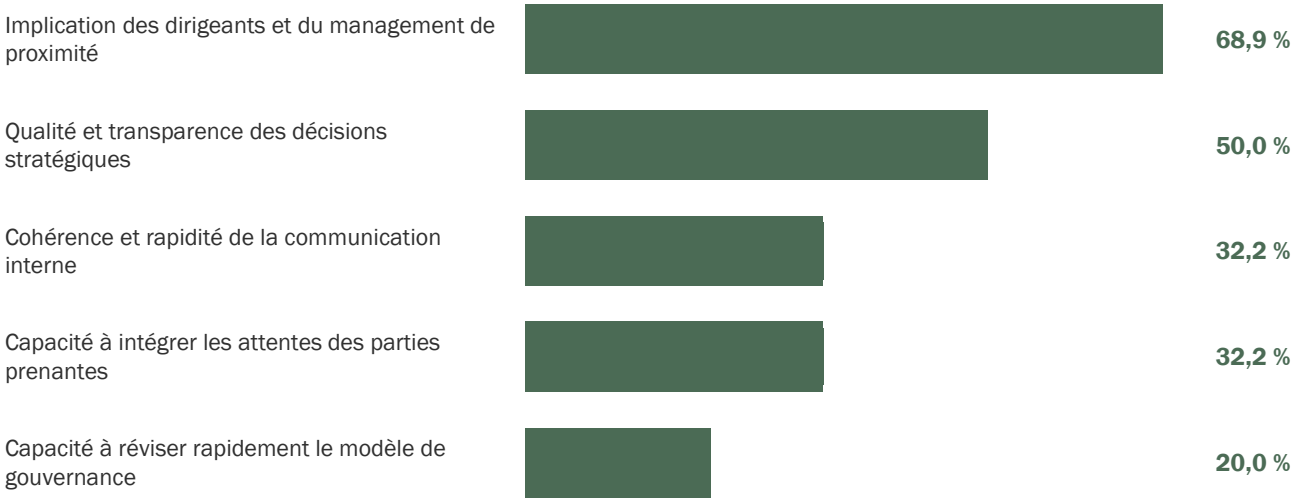
Les dirigeants l'expriment clairement : la gouvernance "de crise" a fonctionné… mais cela ne garantit pas une gouvernance "de croissance". Quelques verbatims illustrent ce qu'ils attendent d'une gouvernance amplifiée :

- *"Transparence et cohérence des décisions."*
- *"Implication quotidienne des managers de proximité."*
- *"Capacité à trancher vite en période d'incertitude."*
- *"Flexibilité, capacité à 'réduire la voilure' (pour éviter le 'burn')."*

Interrogés sur ce qui a le plus contribué à leur résilience, ils citent d'abord la présence humaine, avant les mécanismes :

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

DIMENSIONS DE GOUVERNANCE QUI ONT LE PLUS CONTRIBUÉ À LA RÉSILIENCE (Q43, PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES)



Source : Observatoire de l'Entreprise Amplifiée, édition 2026, 90 répondants.

Autrement dit, la résilience est venue des personnes plus que de l'architecture : un dirigeant sur cinq seulement cite la capacité à faire évoluer rapidement son modèle de gouvernance.

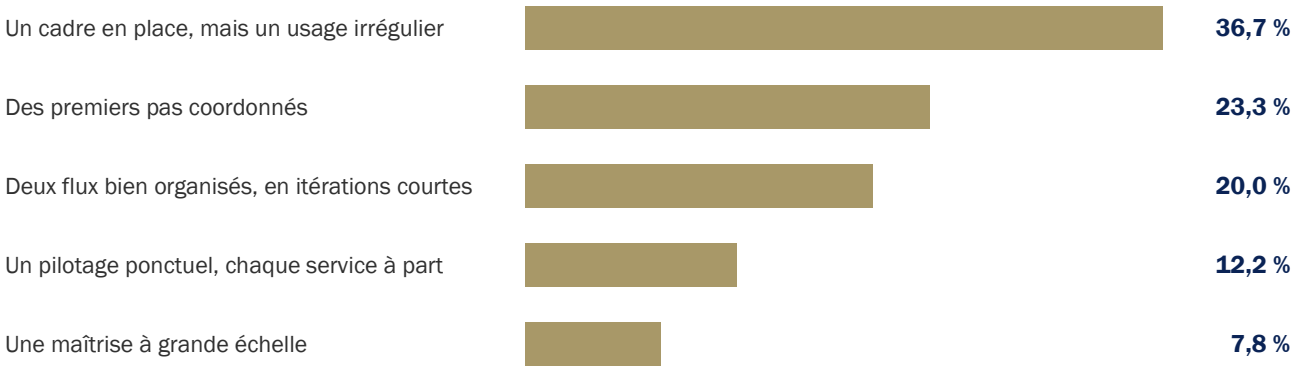
UNE DIFFICULTÉ RÉCURRENTE À ORGANISER LE "*RUN*" ET LA TRANSFORMATION EN PARALLÈLE

Comme le notent les dirigeants interrogés, le système se complexifie dès qu'il doit faire deux choses à la fois :

- *"La transformation et le quotidien se parasitent."*
- *"Beaucoup de projets, mais peu de synchronisation."*
- *"Chacun pilote sa transformation dans son périmètre."*

Lorsqu'on leur demande comment ils pilotent ensemble le quotidien et la transformation, les dirigeants se répartissent ainsi :

PILOTAGE CONJOINT DU QUOTIDIEN ET DE LA TRANSFORMATION (Q44)



Source : Observatoire de l'Entreprise Amplifiée, édition 2026, 90 répondants.

Pour près des trois quarts des organisations (72,2 %), **la transformation reste donc un exercice parallèle au quotidien, plus qu'un prolongement de celui-ci**.

DES FREINS IDENTIFIÉS ET TRÈS COHÉRENTS AVEC NOS CONSTATS

Les dirigeants font également le constat que la "mécanique" de gouvernance est grippée et nécessite d'être repensée. Ils insistent sur la nécessité d'"équilibrer une volonté du *top management* de libérer les initiatives et une volonté du management de rester en contrôle." Ils constatent par exemple :

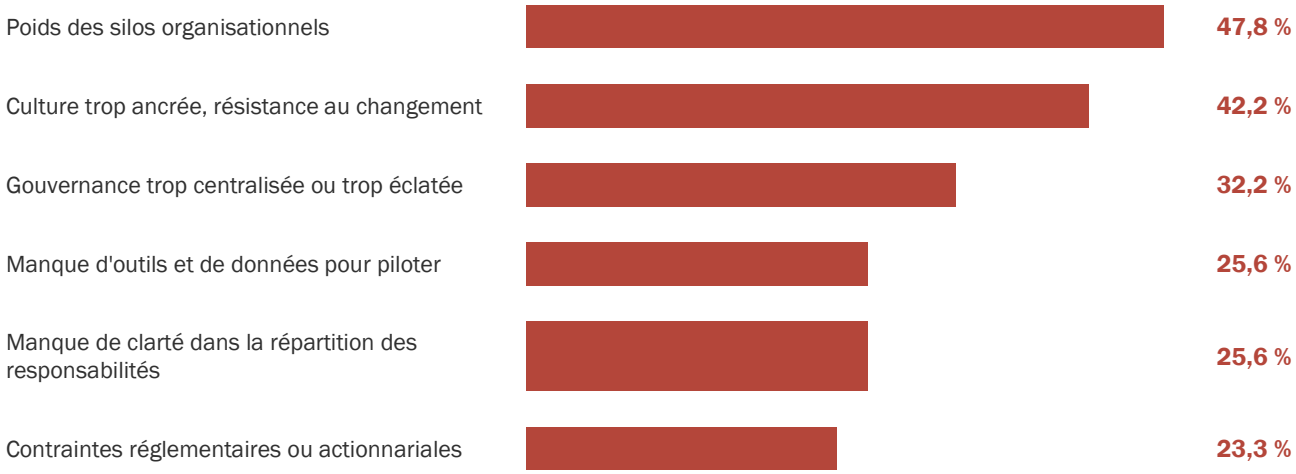
- *"Empilement des couches décisionnelles, entraînant une prise de décision encore trop centralisée."*
- *"Manque de clarté des rôles entre directions."*
- *"Lourd héritage organisationnel."*

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

- *"Inertie culturelle."*

Les freins qu'ils citent le plus souvent dans le questionnaire :

FREINS À L'ÉVOLUTION DES STRUCTURES ET DE LA GOUVERNANCE (Q45, PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES)



Source : Observatoire de l'Entreprise Amplifiée, édition 2026, 90 répondants.

Certains dirigeants précisent ces freins avec leurs propres mots : "Budget / tutelle de l'État + incertitude politique", "Intégration post M&A en cours", "Réorganisation en cours, par le passé trop centralisée".

Ces constats recoupent parfaitement notre analyse sur la surcharge, la multi-validation et la perte de fluidité transverse empêchant l'organisation d'être valablement amplifiée.

LES ORGANISATIONS UTILISENT ENCORE TRÈS PEU LA TRANSVERSALITÉ POUR RÉSOUDRE LES SUJETS COMPLEXES

Les dirigeants signalent que :

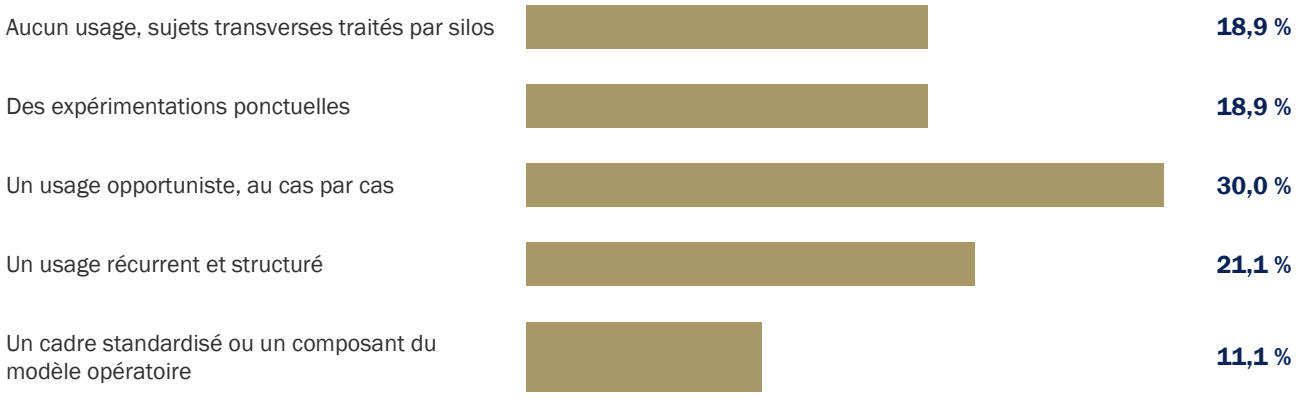
- La résolution des sujets transverses reste trop fractionnée ;
- Les réunions de coordination sont nombreuses mais insuffisamment conclusives ;
- Les arbitrages dépassent difficilement les frontières des directions.

Ce qu'un dirigeant résume en une phrase simple :

- *"Beaucoup de comités, peu de décisions. Et un cycle de prise de décision très lent."*

Pour traiter les sujets qui traversent plusieurs directions, peu d'organisations disposent d'un mode de travail établi. Interrogés sur l'usage de "tresses opérationnelles" (équipes pluridisciplinaires et temporaires, co-sponsorisées, mobilisant plusieurs actifs sur un sujet transverse), les dirigeants répondent :

USAGE DES TRESSES OPÉRATIONNELLES (Q38)



Source : Observatoire de l'Entreprise Amplifiée, édition 2026, 90 répondants.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

Les arbitrages ont donc du mal à dépasser les frontières des directions : pour deux organisations sur trois (67,8 %), le traitement des sujets transverses reste inexistant, expérimental ou opportuniste.

Ce point est parfaitement aligné avec la notion centrale de ce chapitre : l'absence de gouvernance transverse est un frein massif à l'amplification.

6.2. Lecture systémique : l'organisation comme amplificateur (ou neutralisateur) des cinq actifs

> EN BREF
>
> - **L'organisation détermine ce que les autres actifs peuvent produire.**
> - **La vitesse dépend des niveaux de validation et de la clarté des mandats, pas du digital.**
> - **Le premier gisement de simplification est organisationnel.**

En analysant l'actif "Organisation et gouvernance" dans la logique d'amplification, quatre enseignements dominants apparaissent.

L'ORGANISATION EST UN ACTIF "PORTEUR" : ELLE DÉTERMINE CE QUE LES AUTRES ACTIFS PEUVENT PRODUIRE

Un client peut être bien connu, une offre peut être riche, des collaborateurs peuvent être engagés, des processus peuvent être définis… mais si l'organisation ne permet pas que tout cela circule, rien ne s'amplifie.

LA GOUVERNANCE EST LE PRINCIPAL RÉGULATEUR DE VITESSE

La vitesse n'est pas liée à la technologie ou au digital. Elle dépend du nombre de niveaux de validation, du volume de *reporting*, de la clarté des mandats, de la synchronisation des directions. Les organisations les plus amplifiées se distinguent effectivement par une gouvernance plus rapide et plus lisible. Cette relation apparaît clairement dans les données - mais elle n'est pas uniforme. Dans certains secteurs, une gouvernance optimisée accélère fortement la performance ; dans d'autres, elle réduit surtout la charge interne et améliore la coordination. Autrement dit : la vitesse de la gouvernance n'explique pas toute la performance, mais elle en est un catalyseur essentiel lorsque les autres actifs sont déjà suffisamment structurés.

Notre édition 2026 insiste sur le besoin crucial d'alléger le "poids décisionnel".

LA TRANSVERSALITÉ RESTE UN DÉFI MAJEUR

Les dirigeants évoquent régulièrement des problématiques :

- D'interfaces,
- De silos,
- D'arbitrages fragmentés,
- D'initiatives parallèles,
- De priorités non alignées.

Cela freine simultanément l'actif "Clients", l'actif "Offres", l'actif "Processus" et le levier transverse de la "Donnée".

LE PREMIER GISEMENT DE SIMPLIFICATION EST ORGANISATIONNEL

Toutes les organisations mènent des projets digitaux, processus, données…

Mais la principale source de complexité n'est pas dans les outils : elle réside dans l'organisation elle-même.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

6.3. Les différences sectorielles : comment chaque secteur vit l'actif "Organisation et gouvernance"

Industrie	- Organisation parfois trop centrée sur la production. - Processus support lourds. - Gouvernance technique, peu tournée vers la transversalité.
Services	- Multiplicité des entités commerciales. - Instances nombreuses. - Manque d'homogénéité des décisions.
Secteur public	- Forte densité d'instances. - Faible délégation. - Inertie due au cadre réglementaire.

Le frein change de nature selon le secteur : une gouvernance technique dans l'industrie, des instances nombreuses dans les services, une faible délégation dans le secteur public.

6.4. Différences par taille d'organisation

PME	- Organisation certes courte, mais dépendance à quelques personnes. - Gouvernance informelle complexifiant le partage d'informations et une diffusion claire des décisions. - Besoin de structuration plus que de simplification.
ETI	- Zone de complexité maximale : croissance des strates, multiplication des projets, gouvernance intermédiaire lourde.
Grands groupes	- Gouvernance professionnelle mais très lourde. - Instances multiples. - Arbitrages inter-directions trop lents.

Les ETI concentrent la complexité maximale ; les PME ont besoin de structurer plus que de simplifier ; les grands groupes, d'alléger.

6.5. Actif "Organisation et gouvernance" : pourquoi et comment s'amplifier concrètement (situations types)

Les situations ci-dessous sont illustratives : elles composent des cas typiques rencontrés par nos consultants dans ce type d'organisation et ne décrivent pas systématiquement des missions effectivement réalisées.

> **Grande entreprise industrielle française (B2B)**
>
> **Situation :** structure matricielle trop lourde, décisions stratégiques ralenties.
>
> **Leviers d'amplification :** réduction des niveaux hiérarchiques, clarification des mandats et création d'un "Comité Transverse Usage".
>
> **Effet recherché :** des décisions stratégiques plus rapides, un alignement renforcé.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

ETI de distribution spécialisée

Situation : initiatives multiples non coordonnées, conflits de priorités.

Leviers d'amplification : gouvernance unique de la transformation avec un alignement trimestriel des priorités.

Effet recherché : un *backlog* projet réduit, une visibilité accrue, une charge interne allégée.

Administration d'État

Situation : processus décisionnel trop vertical, délais longs.

Leviers d'amplification : délégation à trois niveaux uniquement, clarification stricte du périmètre décisionnel et mise en place d'"indicateurs de vitesse décisionnelle".

Effet recherché : des arbitrages opérationnels nettement plus rapides.

6.6. Guide d'actions simplifié à destination des dirigeants

Dans les 30 jours **Clarifier**	Dans les 100 jours **Alléger**	À 12 mois **Amplifier**
- Cartographier les instances existantes. - Identifier les 10 décisions les plus longues à prendre (sur la base de l'historique). - Clarifier les responsabilités critiques (RACI simplifié).	- Réduire de 30 % les instances non essentielles. - Déléguer au plus près du terrain les prises de décisions récurrentes. - Installer un pilotage transversal pour les flux critiques.	- Refonte ciblée de la gouvernance (vitesse et autonomie). - Synchronisation des directions sur 3 priorités annuelles. - Mise en place d'un "système de cohérence" : décisions, priorités, projets.

ÉCLAIRAGE 2026

Décider vite, quand plus rien n'est prévisible

Ce que disait l'enquête

La gouvernance était déjà le premier domaine reconnu comme sous-investi (26,7 %), et pourtant l'actif le plus souvent classé en dernière priorité (48,9 %). Un tiers des dirigeants (34,4 %) ne prévoyait pas de repenser ses structures, et seul un sur cinq citait la capacité à réviser rapidement son modèle de gouvernance parmi ses facteurs de résilience.

Ce que 2026 y ajoute

Une incertitude qui vient de partout à la fois : une guerre qui fait varier l'énergie d'un mois sur l'autre, deux hausses de taux de la BCE, un budget de l'État discuté sans majorité, une élection présidentielle au printemps, des règles européennes dont le calendrier change en cours de route. Une décision qui doit franchir plusieurs instances arrive souvent quand la situation a déjà changé.

Ce que cela change pour un dirigeant

La question devient : quelles décisions doivent cesser de remonter ? Une organisation dont les mandats et les niveaux de décision sont clairs peut réagir sans réunir un comité de plus. C'est le moins coûteux des chantiers décrits ici, et celui qui libère de la capacité le plus vite.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

07

Levier transverse "Données et technologies (dont l'IA)"

Transformer une matière première en levier stratégique

L'ESSENTIEL

- **La donnée est présente, mais pas encore exploitable : 13,3 % seulement des organisations sont *data driven*.**
- **Elle est jugée critique par 62 % à 78 % des dirigeants selon les enjeux, mais n'est citée comme facteur de résilience que par 12,2 % d'entre eux.**
- **L'IA est vue d'abord comme un levier pour le marketing, les ventes et les services (84 %), l'innovation (79 %) et l'IT (76 %).**
- **Les maillons physiques (production, logistique, maintenance) restent en retrait, avec 22 % à 29 % de non-réponses.**
- **Ce n'est pas la technologie qui manque, c'est l'architecture : l'IA n'amplifie que ce qui est déjà structuré.**

13,3 %
des organisations sont *data driven*

12,2 %
citent la donnée comme facteur de résilience

84 %
jugent l'IA pertinente pour le marketing, les ventes et les services

RAPPEL CONTEXTUEL (DÉFINITIONS)

- ***Dataveugle* :** organisation ne percevant pas l'importance des données ni de l'IA, et n'ayant rien entrepris pour les valoriser.
- ***Data aware* :** organisation reconnaissant la valeur de ses données et de l'IA et leur potentiel, mais n'ayant entrepris aucun investissement majeur sur le sujet.
- ***Data active* :** organisation ayant structuré la collecte, le traitement et l'exploitation des données sans impact significatif sur ses résultats et/ou sans réelle "culture *data* / IA".
- ***Data resilient* :** organisation amplifiant quotidiennement l'exploitation des données et l'usage de l'IA (clients, produits, routines opérationnelles…), sans nécessairement avoir une stratégie "*data driven*" largement déployée.
- ***Data driven* :** organisation générant des revenus à partir de l'exploitation des données et de l'usage de l'IA, optimisant ses processus et la prise de décision associée, diffusant une culture de la donnée.

Si les cinq actifs du modèle d'amplification forment un système, alors la donnée en est le système circulatoire. Elle irrigue tout, relie tout, révèle tout. Mais encore faut-il qu'elle circule réellement.

Dans toutes les organisations interrogées, la donnée et les technologies apparaissent comme des leviers à la fois :

- Prometteurs,
- Impliqués dans les transformations,
- Mais encore faiblement intégrés dans le pilotage quotidien.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

Notre édition 2026 révèle une dynamique très nette : la donnée est présente, mais elle n'est pas encore exploitable ; la technologie est déployée, mais elle n'est pas encore articulée ; l'IA intrigue, mais elle n'est pas encore industrialisée. Elle est perçue comme un levier pertinent, mais sa mise en œuvre reste encore limitée à quelques cas d'usage. Les investissements se concentrent sur les domaines d'impact immédiat (IT, innovation, opérations), mais restent plus limités dans les fonctions support.

L'enjeu n'est plus d'avoir des données, mais d'avoir un actif "Données" ; non plus d'expérimenter l'IA, mais de lui réserver un rôle dans l'architecture décisionnelle.

Ce chapitre montre également que la donnée constitue le principal point de bascule pour raccorder les cinq actifs.

7.1. Ce que disent les données : une donnée disponible mais encore peu amplifiée

EN BREF

- **La donnée progresse en volume et en disponibilité, beaucoup moins en structuration et en gouvernance.**
- **Elle a peu servi d'amplificateur, mais les dirigeants projettent une forte montée en puissance.**
- **L'IA reste une promesse : l'intérêt est net, la maturité (encore) faible.**

Les questions qui évoquent les freins internes, l'exploitation des données, le pilotage ou les technologies dessinent un diagnostic à plusieurs dimensions. Les réponses des dirigeants sur la donnée et les technologies témoignent d'un mouvement clair : la donnée est devenue un levier utilisé quotidiennement, même si la maturité reste très hétérogène d'un périmètre à l'autre. La donnée progresse surtout en volume et en disponibilité, beaucoup moins en structuration ou en gouvernance. Les dirigeants reconnaissent une donnée présente dans les systèmes, mais encore trop éclatée, peu normalisée et insuffisamment mobilisable dans les arbitrages quotidiens.

LES DONNÉES SONT DISPONIBLES… MAIS DISPERSÉES

Le questionnaire montre que la donnée est vécue comme présente dans les systèmes, mais trop fréquemment :

- Éclatée par direction,
- Non consolidée,
- Difficilement mobilisable en temps réel,
- Non gouvernée de manière transverse.

Ainsi, l'un des freins cités est le manque d'exploitation de la donnée (17,8 % la citent parmi les domaines sous-investis). La difficulté tient à la cohérence et à la qualité des données, rarement à leur volume.

LA DONNÉE A PEU SERVI D'AMPLIFICATEUR CES 12 DERNIERS MOIS

Dans les facteurs ayant permis de mieux résister, la donnée (12,2 %) apparaît beaucoup plus bas que l'offre (51,1 %), l'expérience client (35,6 %), l'agilité organisationnelle (34,4 %) ou le management (24,4 %).

Cela révèle une réalité simple : la donnée n'a pas encore atteint son rôle stratégique dans les organisations interrogées (majoritairement françaises).

LES DIRIGEANTS PROJETTENT UNE MONTÉE EN PUISSANCE FORTE DE LA DONNÉE SUR LES 12 PROCHAINS MOIS

Dans les questions prospectives, les dirigeants expriment clairement (84,4 % pensent déployer rapidement l'IA et l'accès aux données pertinentes) :

- Le besoin d'intégrer davantage la donnée dans les décisions,
- Le besoin d'en simplifier l'accès,

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

- La volonté d'unifier les référentiels,
- L'envie d'explorer l'IA de manière plus structurée,
- Enfin, le souhait de mettre la donnée au cœur de l'expérience client.

C'est l'un des écarts les plus significatifs entre les 12 derniers et les 12 prochains mois.

LA DONNÉE EST PERÇUE COMME LA CLÉ DE L'EXPÉRIENCE CLIENT FUTURE

Les questions relatives au parcours client montrent que les dirigeants souhaitent :

- Personnaliser davantage,
- Anticiper les besoins,
- Réduire les irritants,
- Décloisonner les canaux,
- Mesurer les usages.

Le client du futur sera piloté par la donnée du présent.

L'IA RESTE UNE PROMESSE… MAIS PAS ENCORE UNE PRATIQUE

L'intérêt pour l'IA est net, mais la maturité pour l'exploiter reste très limitée. Les dirigeants citent peu de cas d'usage opérationnels, et les conditions préalables - qualité de la donnée, unification, gouvernance, architecture - ne sont que très partiellement réunies. La projection vers l'IA est présente dans les intentions, mais la réalité des fondations reste fragile. Selon les différentes sections du questionnaire, les réponses des dirigeants divergent :

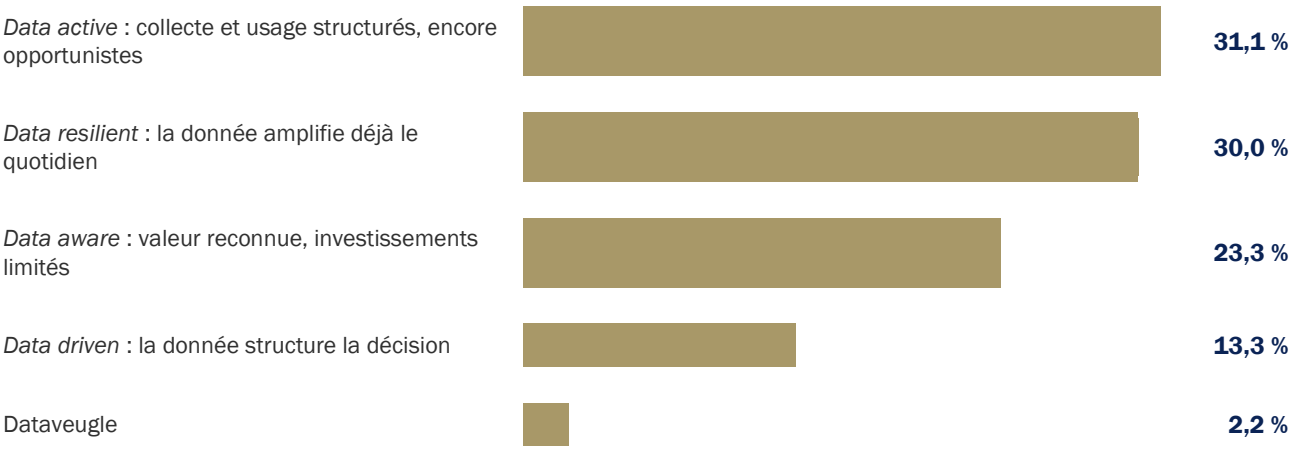
- Les dirigeants voient un potentiel dans l'utilisation de l'IA,
- Mais ils ne citent presque jamais l'IA comme facteur de résilience,
- Ni comme domaine majeur d'investissement passé,
- Ni comme levier déjà opérationnel.

L'intérêt est là, la maturité encore faible.

DES ORGANISATIONS MAJORITAIREMENT *DATA ACTIVE* OU *DATA RESILIENT*

À la question sur la maturité "donnée", 31,1 % des dirigeants situent leur organisation comme *data active* et 30,0 % comme *data resilient* :

MATURITÉ "DONNÉE" DE L'ORGANISATION (Q46)



Source : Observatoire de l'Entreprise Amplifiée, édition 2026, 90 répondants.

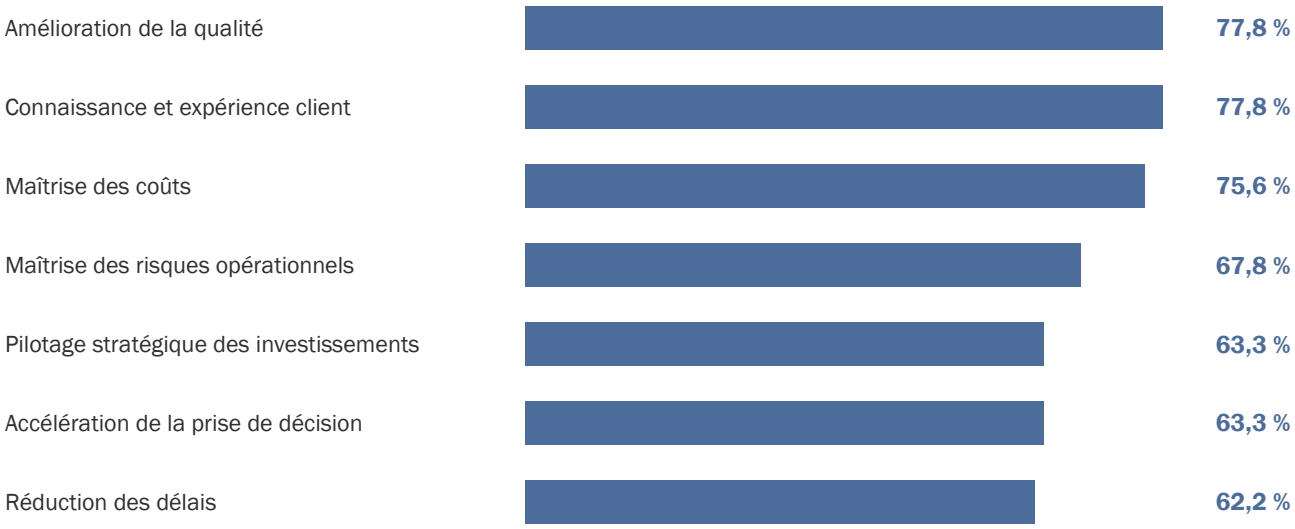
© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

Les organisations sont donc majoritairement *data active* ou *data resilient*, mais encore peu *data driven*. Cela confirme que la donnée est présente, mais sa valorisation dépend fortement des fonctions et des contextes d'usage.

UNE CRITICITÉ ÉLEVÉE DE LA DONNÉE POUR QUASIMENT TOUS LES ENJEUX CLÉS

Les dirigeants évaluent la donnée comme "assez critique" ou "très critique" pour tous les enjeux testés, de 62 % à 78 % selon les cas :

PART DES DIRIGEANTS JUGEANT LE BON USAGE DE LA DONNÉE "ASSEZ" OU "TRÈS CRITIQUE" (Q47)



Source : Observatoire de l'Entreprise Amplifiée, édition 2026, 90 répondants.

Comme l'expriment certains dirigeants, la donnée est reconnue comme un levier d'efficacité opérationnelle :

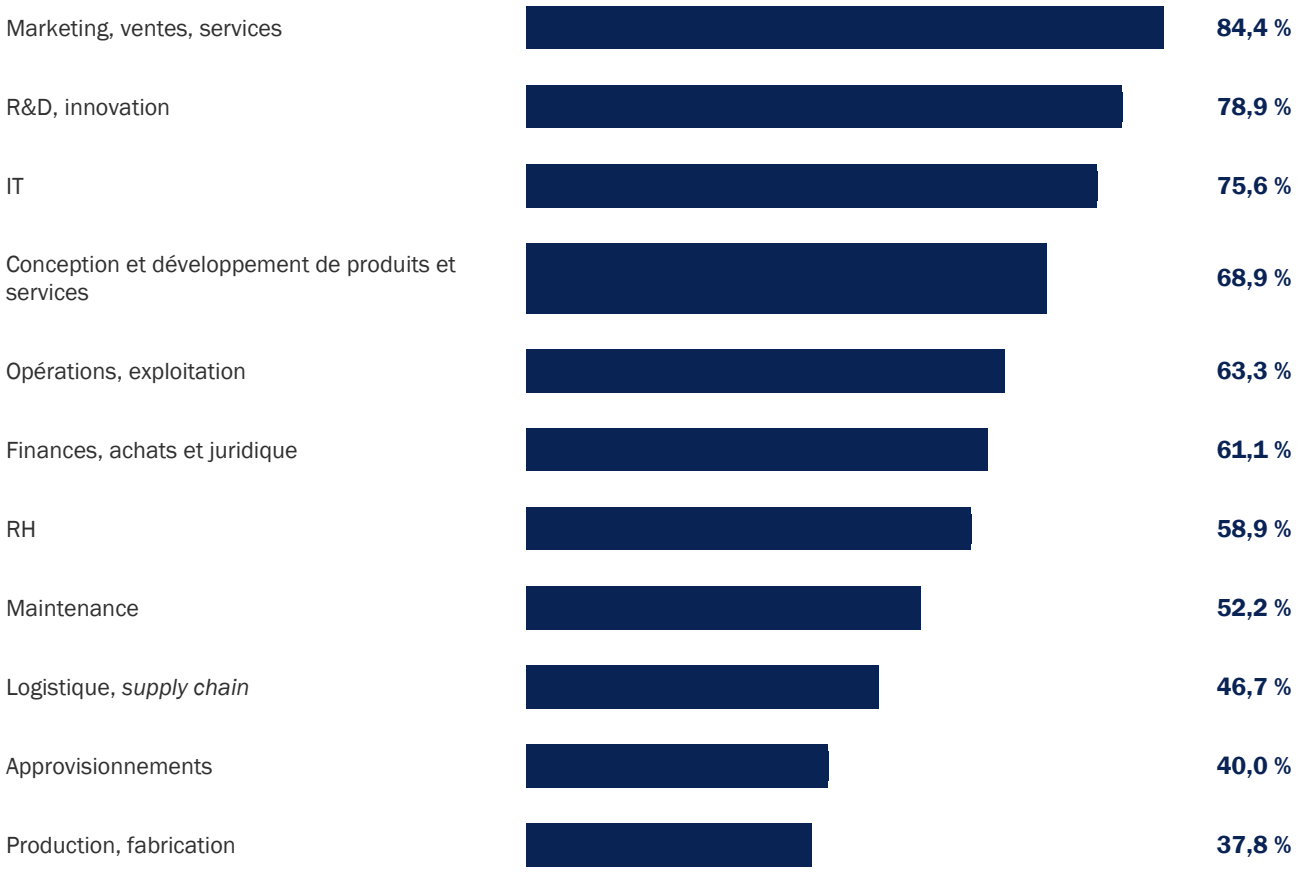
- *"Sans données fiables, on perd du temps." ou "Une complète dépendance aux données et à leur qualité, et la nécessité de l'IA pour interpréter des données complexes."*
- *"La qualité dépend complètement de notre capacité à bien utiliser la donnée."*

LES DOMAINES OÙ LA DONNÉE ET L'IA CRÉERONT LE PLUS DE VALEUR

Les dirigeants jugent l'IA "plutôt" ou "très pertinente" surtout pour le marketing, les ventes et les services, l'innovation et la R&D, et l'IT ; puis pour la conception d'offres, les opérations, les fonctions finances, achats, juridique et RH ; enfin, plus en retrait, pour les maillons physiques.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

PART DES DIRIGEANTS JUGEANT L'IA PERTINENTE À 12 MOIS, PAR DOMAINE (Q48)



Source : Observatoire de l'Entreprise Amplifiée, édition 2026, 90 répondants.

Les fonctions support restent donc perçues comme des terrains d'impact, mais moins prioritaires que la relation client, l'innovation et l'IT dans les projections à 12 mois : la donnée est vue comme un levier transverse, mais l'investissement futur reste concentré sur les zones d'impact opérationnel direct.

- *"L'IA peut vraiment accélérer l'analyse et la décision."*
- *"On pense que l'IA est une baguette magique, mais peu s'en servent réellement au quotidien."*

7.2. Lecture systémique : ce que révèlent la donnée et les technologies sur la maturité d'amplification

> EN BREF
>
> - **La donnée est le lien manquant entre les cinq actifs ; elle ne crée de valeur que connectée aux décisions.**
> - **Ce n'est pas la technologie qui manque, c'est l'architecture.**

En intégrant la donnée et les technologies (dont l'IA) dans la logique d'amplification, quatre enseignements dominants apparaissent.

LA DONNÉE EST LE LIEN MANQUANT ENTRE LES CINQ ACTIFS

Elle relie :

- Client ⟶ compréhension fine des usages,
- Offre ⟶ pilotage du cycle de vie,
- Collaborateurs ⟶ productivité et charge,
- Processus ⟶ pilotage des flux,
- Organisation ⟶ vitesse décisionnelle.

Si la donnée n'est pas accessible, fiable, lisible, rien ne s'amplifie.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

LA DONNÉE NE CRÉE DE LA VALEUR QUE LORSQU'ELLE EST CONNECTÉE AUX DÉCISIONS

La donnée n'a pas de valeur intrinsèque. Elle en a uniquement lorsqu'elle influence :

- Un arbitrage,
- Un rituel,
- Une gouvernance,
- Un parcours,
- Une offre.

C'est précisément ce qui manque : la donnée est jugée critique par 62 % à 78 % des dirigeants, mais seuls 12,2 % la citent comme facteur de résilience.

CE N'EST PAS LA TECHNOLOGIE QUI MANQUE, C'EST L'ARCHITECTURE

Les dirigeants disposent de CRM, de tableaux de bord, d'outils métiers, de solutions analytiques, parfois de *pipelines* "*data*". Mais ils manquent de :

- Règles de gestion,
- Unicité des identifiants,
- Synchronisation inter-systèmes,
- Qualité des données.

Le problème n'est pas "numérique", il est structurel. L'enquête montre ainsi que certaines fonctions - notamment l'innovation, le marketing et la R&D - ont commencé à structurer des briques d'architecture "*data*" (référentiels partiels, *pipelines* dédiés, *dashboards* spécialisés). Mais ces efforts restent fragmentés, non gouvernés de manière transverse et insuffisants pour créer un véritable effet de système. Autrement dit : l'architecture existe par endroits, mais elle n'est pas encore unifiée.

L'IA N'AMPLIFIE QUE CE QUI EST DÉJÀ STRUCTURÉ

L'IA générative ou prédictive est un multiplicateur de capacités - à condition qu'il existe :

- Des données propres,
- Une architecture lisible,
- Un usage clair.

Sans cela, l'IA produit du bruit, pas de la valeur.

7.3. Différences sectorielles : comment chaque secteur vit la donnée et les technologies (dont l'IA)

Industrie	- Données opérationnelles abondantes (capteurs, machines, ERP). - Données clients souvent faibles. - Forte attente sur la maintenance prédictive et l'optimisation des flux.
Services	- Données clients nombreuses mais dispersées. - Besoin de gouvernance transverse. - Poids fort de l'omnicanalité et des interactions digitales.
Secteur public	- Données volumineuses mais silotées par métiers. - Enjeu de qualité et de croisement des bases. - Attente forte autour de la fluidité des démarches.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

Nota : les secteurs industriels disposent ainsi d'un socle "*data*" opérationnel parmi les plus avancés, mais cette maturité reste très asymétrique ; la donnée d'usage et les données clients sont peu structurées et rarement connectées aux données industrielles. Leur potentiel d'IA est donc élevé, en particulier pour la maintenance prédictive et l'optimisation des chaînes de production, mais encore très peu exploité faute d'architecture transverse.

7.4. Différences par taille d'organisation

PME	- Peu de structuration "*data*". - Multiplicité d'outils non intégrés. - Données souvent "locales".
ETI	- Niveau d'investissements croissant mais architecture encore immature. - Multiplication des projets "*data*" ponctuels. - Gouvernance partielle.
Grands groupes	- Volumétrie "*data*" riche. - Enjeux de qualité, de migration, de rationalisation. - Complexité liée à l'historique des SI.

7.5. "Données et technologies" (dont l'IA) : pourquoi et comment s'amplifier concrètement (situations types)

Les situations ci-dessous sont illustratives : elles composent des cas typiques rencontrés par nos consultants dans ce type d'organisation et ne décrivent pas systématiquement des missions effectivement réalisées.

PME e-commerce française

Situation : dépendance aux plateformes, peu de connaissance client propriétaire.

Leviers d'amplification : captation systématique des événements d'usage et mise en place d'un tableau de bord unifié.

Effet recherché : un panier moyen en hausse, un coût d'acquisition en baisse.

Grande compagnie de transport nationale

Situation : données clients fragmentées entre plus de 10 systèmes.

Leviers d'amplification : mise en place d'un identifiant client unique, d'une gouvernance "*data*" et intégration de l'usage dans les parcours.

Effet recherché : moins de contacts inutiles, une personnalisation accrue.

Administration centrale

Situation : données usagers non croisées, décisions fondées sur des déclaratifs.

Leviers d'amplification : croisement sécurisé des bases et automatisation de prétraitements.

Effet recherché : des délais réduits, moins d'erreurs.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

7.6. Guide d'actions simplifié à destination des dirigeants

Dans les 30 jours **Voir la donnée telle qu'elle existe**	Dans les 100 jours **Créer l'architecture minimale**	À 12 mois **(Commencer à) Industrialiser**
- Cartographier les principales sources de données réellement nécessaires (et utiles). - Identifier les 10 points de rupture. - Évaluer la qualité (fraîcheur, complétude, unicité).	- Unifier les clés d'identification. - Définir les règles d'or "*data*". - Mettre en place un tableau de bord d'usage. - Démarrer un cas d'usage IA simple (classification, aide à la décision).	- Gouvernance "*data*" transverse. - Architecture analytique unifiée. - Qualité automatisée. - IA intégrée à des parcours métiers critiques. - Mesure de la valeur "*data*" au service des cinq actifs.

ÉCLAIRAGE 2026

L'IA doit libérer de la capacité

Ce que disait l'enquête

L'IA circulait déjà dans 53,3 % des organisations, mais surtout à titre individuel. 17,8 % seulement avaient un plan d'industrialisation, et 13,3 % se décrivaient comme *data driven*. La donnée était jugée critique pour la maîtrise des coûts par 75,6 % des dirigeants, mais rarement citée comme facteur de résilience.

Ce que 2026 y ajoute

Des coûts volatils, une croissance rare et un argent plus cher : chaque investissement doit démontrer ce qu'il rend. Le cadre européen reste mouvant, avec des obligations sur l'IA à haut risque repoussées à fin 2027 mais toujours attendues. Les usages individuels non encadrés posent par ailleurs des questions de confidentialité et de qualité que les dirigeants ne peuvent plus ignorer.

Ce que cela change pour un dirigeant

L'IA ne vaut que si elle libère de la capacité sur des flux identifiés et mesurés. La priorité est de passer des usages individuels à quelques cas d'usage encadrés, adossés à un socle de données propre : identifiants, règles, qualité. Le report réglementaire laisse le temps de le faire bien, pas de ne pas le faire.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

08

Ce que révèlent les organisations les plus amplifiées

Vers une transformation de cohérence plutôt qu'une transformation de rupture

L'ESSENTIEL

- **La performance perçue progresse avec le niveau d'amplification : de 5,9 / 10 à 8,2 / 10.**
- **Les freins sont cités à l'extérieur, mais les sous-investissements sont internes : organisation et gouvernance, offre, processus, donnée.**
- **La donnée sépare les organisations qui simplifieront durablement de celles qui accéléreront sans réduire la complexité.**
- **Les 10 % les plus amplifiées partagent six comportements, à commencer par des arbitrages concentrés sur un nombre limité de décisions structurantes et la cohérence avant la vitesse.**
- **Trois scénarios de bascule : reculer la complexité, reconnecter les actifs, changer d'échelle.**

5,9 / 10
performance perçue des organisations insuffisamment amplifiées

7,1 / 10
performance perçue des organisations "plutôt amplifiées"

8,2 / 10
performance perçue des organisations très amplifiées

Ce que montre cette édition 2026 n'est ni une crise, ni une accalmie. C'est un moment charnière, celui où les dirigeants cessent de penser la transformation comme une succession de projets et commencent à la penser comme une recomposition de leur système.

Les organisations interrogées ne manquent ni de talent, ni d'offres, ni d'outils, ni de données. Elles manquent d'un fil directeur, d'une manière plus simple et plus cohérente de relier leurs actifs entre eux. Et c'est précisément ce que les dirigeants des organisations les plus amplifiées ont commencé à comprendre.

Ce chapitre analyse ce que révèlent ces organisations "en avance", ce que cela dit des 12 mois qui suivent, et les règles qui s'imposent progressivement à tous.

8.1. Ce que disent les données : cinq mouvements structurants

EN BREF

- **Plus une organisation se dit amplifiée, plus elle se juge performante.**
- **Les leviers de progrès sont internes ; la donnée est le différenciateur de demain.**
- **Les dirigeants veulent faire mieux et moins compliqué, pas faire plus.**

À travers les questions croisées et les thèmes analysés par actif, notre édition 2026 dégage cinq mouvements structurants.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

LE NIVEAU DE PERFORMANCE PERÇUE EST FORTEMENT CORRÉLÉ AU NIVEAU D'AMPLIFICATION

La moyenne de performance progresse de manière quasi linéaire selon la maturité d'amplification :

PERFORMANCE PERÇUE (Q9) SELON LE NIVEAU D'AMPLIFICATION DÉCLARÉ (Q16)



Source : Observatoire de l'Entreprise Amplifiée, édition 2026, 90 répondants.

Cette corrélation est nette mais hétérogène : elle varie selon les secteurs et les tailles d'organisations. L'enquête ne permet pas d'établir de causalité directe, mais elle montre clairement qu'un niveau d'amplification plus élevé est associé à une meilleure performance perçue.

LES FREINS EXTERNES APPARAISSENT IMPORTANTS, MAIS DÈS QU'ON ANALYSE LES DOMAINES SOUS-INVESTIS ET LES LEVIERS D'AMÉLIORATION, LES FREINS INTERNES PRENNENT CLAIREMENT LE DESSUS

Selon les dirigeants interrogés, la concurrence (45,6 %), la contraction de certains secteurs (27,8 %) et le manque de visibilité (26,7 %) ont dominé au cours des 12 derniers mois.

Pourtant, lorsqu'on leur demande où ils n'ont pas suffisamment investi, la réponse bascule : organisation et gouvernance (26,7 %), offre (23,3 %), processus et modes de fonctionnement (18,9 %), donnée (17,8 %).

Si les freins externes restent majoritaires lorsqu'ils sont cités en premier, les dirigeants reconnaissent que leurs principaux leviers de progrès - et leurs plus grands obstacles internes - résident désormais dans leur architecture organisationnelle.

LES ORGANISATIONS AMPLIFIÉES S'APPUIENT SUR PLUSIEURS ACTIFS SIMULTANÉMENT

Les dirigeants qui se décrivent comme insuffisamment amplifiés se disent très dépendants d'un ou deux actifs ; ceux qui se disent "plutôt amplifiés" s'appuient sur deux ou trois actifs ; ceux qui se disent très amplifiés ne privilégient pas un actif par rapport aux autres.

La résilience vient de la multiplication des appuis, non d'un actif "star".

LA DONNÉE APPARAÎT COMME LA LIGNE DE PARTAGE ENTRE LES ORGANISATIONS QUI RÉUSSIRONT À SIMPLIFIER DURABLEMENT ET CELLES QUI CONTINUERONT À ACCÉLÉRER SANS VÉRITABLEMENT RÉDUIRE LA COMPLEXITÉ

Notre édition 2026 indique que la donnée fait partie des domaines reconnus comme sous-investis (17,8 %). Mais dans les questions prospectives, la donnée devient un élément central de projection :

- Unification,
- Usage dans les décisions,
- Support à l'expérience client,
- Préparation à l'IA.

Ainsi, la donnée apparaît moins comme un facteur de performance actuelle que comme un différenciateur pour la performance future. L'utilisation pertinente et structurée de la donnée est ce qui séparera les organisations qui voudront simplifier de celles qui voudront simplement accélérer.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

LES 12 MOIS SUIVANTS S'ANNONÇAIENT COMME CEUX D'UNE RECONQUÊTE DE CAPACITÉ

Toutes les organisations ne veulent pas "en faire plus". Elles veulent faire mieux, et surtout moins compliqué. Les dirigeants citent comme objectifs majeurs pour les 12 prochains mois :

- La simplification,
- La fluidification,
- La réduction des irritants.

Le mouvement est plus stratégique que conjoncturel.

8.2. Ce que font les organisations les plus amplifiées (10 %) : six comportements qui ressortent de leurs réponses

EN BREF

- **Arbitrages concentrés sur un nombre limité de décisions structurantes, transformations traitées comme un système, offre pilotée comme un actif vivant.**
- **Quotidien et transformation qui cohabitent sans surcharge, donnée clarifiée avant les outils, cohérence avant vitesse.**

Ces signaux ne sont pas théoriques. Ils se traduisent en six comportements concrets chez les organisations les plus amplifiées de notre échantillon.

1. ELLES CONCENTRENT LEURS ARBITRAGES SUR UN PETIT NOMBRE DE DÉCISIONS STRUCTURANTES

Elles délèguent davantage : un tiers de leurs dirigeants décrivent une délégation et une autonomie importantes, contre 13 % dans les organisations insuffisamment amplifiées, et seules 22 % restent très centralisées, contre 48 %.

2. ELLES NE CONSIDÈRENT PLUS LES TRANSFORMATIONS COMME PARALLÈLES, MAIS COMME SYSTÉMIQUES

Client, processus et données sont traités ensemble. Pas en silos de projet.

3. ELLES ORCHESTRENT LEUR PORTEFEUILLE D'OFFRES COMME UN ACTIF VIVANT

Pas comme un catalogue hérité. Elles arrêtent, réduisent, recentrent.

4. ELLES FONT COHABITER LE QUOTIDIEN ET LA TRANSFORMATION SANS SURCHARGER LES ÉQUIPES

44 % y parviennent, en deux flux bien organisés ou avec une maîtrise à grande échelle, contre 17 % des organisations insuffisamment amplifiées. La charge devient un sujet de pilotage, au même titre que la marge ou la satisfaction client.

5. ELLES COMMENCENT PAR CLARIFIER LES RÈGLES DE GESTION ET LA CIRCULATION DE LA DONNÉE, AVANT D'INVESTIR DANS DE NOUVEAUX OUTILS

Elles comprennent que l'IA ne servira qu'un système "propre" : 56 % sont *data driven* ou *data resilient*, contre 35 % des organisations insuffisamment amplifiées.

6. ELLES CHERCHENT LA COHÉRENCE AVANT LA VITESSE

Et c'est précisément ce qui leur permet d'aller plus vite : 78 % tiennent souvent ou toujours leur *time-to-market*, contre 57 % des organisations insuffisamment amplifiées.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

8.3. Comment un dirigeant peut se projeter : trois scénarios de bascule

> EN BREF
>
> - **Reculer la complexité, reconnecter les actifs ou changer d'échelle : chaque organisation se reconnaîtra dans l'un des trois.**

Les résultats de cette édition 2026 révèlent trois trajectoires possibles.

SCÉNARIO 1 : RECULER LA COMPLEXITÉ

Ce sont des organisations qui veulent :

- Diminuer la charge,
- Clarifier les processus,
- Assainir la donnée,
- Alléger la gouvernance.

C'est le scénario le plus cohérent avec les réponses sur les freins internes et les investissements non réalisés, ainsi qu'avec l'auto-positionnement : beaucoup de dirigeants cherchent moins à "transformer" qu'à décomplexifier.

SCÉNARIO 2 : RECONNECTER LES ACTIFS

Ce sont des organisations qui souhaitent faire travailler de manière cohérente leur actif "Clients", leur actif "Offres" et leur actif "Processus".

C'est le scénario des "Architectes de la Cohérence".

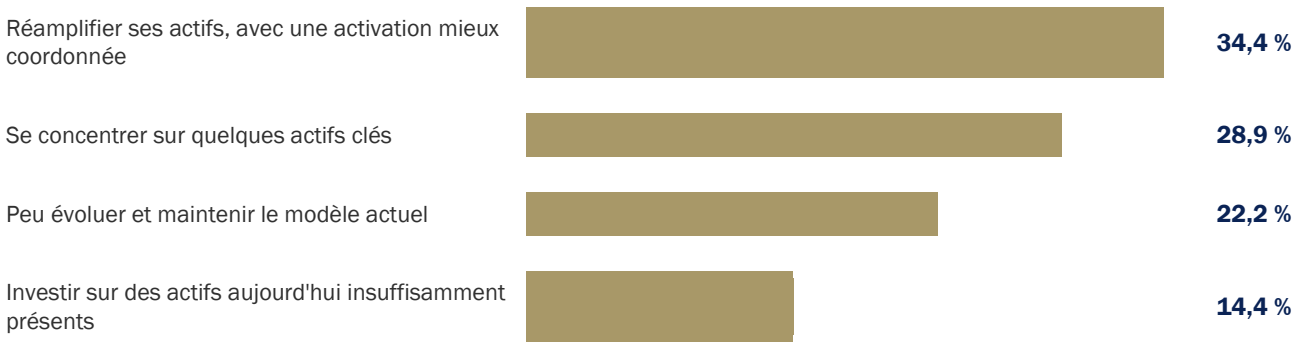
SCÉNARIO 3 : CHANGER D'ÉCHELLE

Les organisations les plus amplifiées (10 %) sont dans ce scénario :

- Industrialisation de la donnée,
- IA dans les parcours,
- Gouvernance rapide,
- Réduction du coût d'effort.

Ces organisations ne sont plus dans la réparation : elles sont dans la projection.

TRAJECTOIRE D'AMPLIFICATION À 12 MOIS (Q50)



Source : Observatoire de l'Entreprise Amplifiée, édition 2026, 90 répondants.

8.4. Ce que les années 2026 et 2027 imposent à tous les dirigeants

L'année 2026 l'a confirmé : c'est le moment où :

- La simplification redevient stratégique ;
- La cohérence devient la première source de performance ;
- La donnée devient un actif, et non un irritant ;

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

- L'offre devient un levier de clarté ;
- Le client devient l'une des premières grilles de lecture interne (en particulier pour les organisations qui souhaitent simplifier et reconnecter leurs actifs) ;
- Enfin, les collaborateurs doivent récupérer de la capacité d'agir.

Plus qu'une rupture, c'est un retour à une forme de justesse, après des années de surcharge, de transformations parallèles et d'empilement des outils.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

09

Les quatre archétypes de l'amplification

Comprendre où se situent les organisations

L'ESSENTIEL

- **Quatre manières de faire face à la complexité, lues à partir de l'auto-positionnement des dirigeants et de leurs réponses croisées.**
- **Les Performeurs Déséquilibrés sont majoritaires (54 %) : performants, mais appuyés sur deux ou trois leviers.**
- **Les Résilients Réparateurs (26 %) tiennent grâce à leurs équipes ; leur risque est l'épuisement.**
- **Les Architectes de la Cohérence (10 %) et les Amplificateurs Intégrés (10 %) ont choisi la cohérence ; les seconds affichent la meilleure performance perçue (8,2 / 10).**
- **Chaque archétype est une étape d'une trajectoire, pas une étiquette définitive.**

Dans cette édition 2026, les dirigeants ne décrivent pas simplement l'état de leur organisation ; ils révèlent quatre manières très différentes de faire face à la complexité, de mobiliser leurs actifs, et de structurer leur capacité d'agir.

Ces quatre archétypes ne sont pas des catégories figées. Ils sont des positions sur une trajectoire, des façons de composer avec les tensions internes et les pressions externes. Ils montrent que toutes les organisations ne vivent pas le même "moment", et que l'amplification n'est ni uniforme, ni linéaire, ni symétrique.

À partir des regards croisés des dirigeants, et de l'analyse de l'ensemble de leurs réponses à cette édition 2026, quatre profils se dégagent.

Ces quatre archétypes ne sont pas le résultat d'un modèle statistique (*clustering*), mais d'une lecture croisée des réponses (performance perçue, freins internes, actifs cités, niveau d'amplification auto-déclaré). Ils fournissent aux dirigeants un repère pragmatique pour se situer sur une trajectoire, pas une classification rigide.

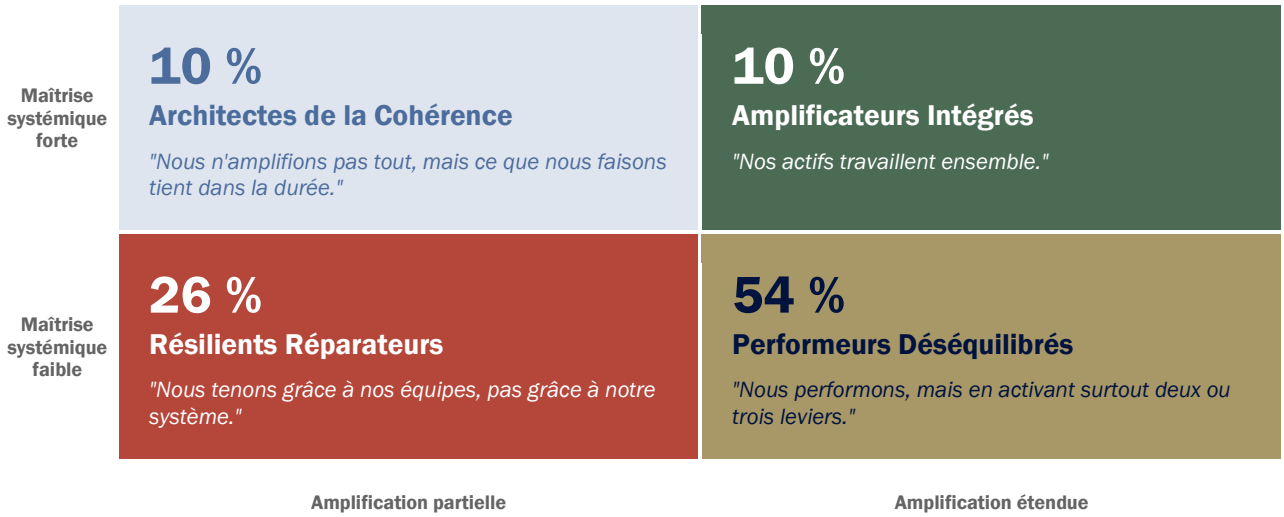
9.1. La matrice de positionnement : deux axes qui structurent la maturité d'amplification

> EN BREF
>
> - **Un axe d'amplification des actifs, un axe de maîtrise systémique : quatre positions.**

Pour donner une lecture claire et opérationnelle des résultats, nous représentons les organisations dans une matrice à deux axes révélés par l'enquête :

- **Axe horizontal** : degré d'**amplification des actifs** (faible / partiel → fort / étendu) ;
- **Axe vertical** : degré de **maîtrise systémique** (mode réactif / opportuniste → mode architecturé / intégré). Cet axe ne provient pas d'une question unique, mais d'un faisceau d'indicateurs convergents : niveau de structuration de la donnée, fluidité des processus, clarté de la gouvernance, capacité à traiter les freins internes, et nature des investissements déclarés.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable



Lecture : axe horizontal, degré d'amplification des actifs ; axe vertical, degré de maîtrise systémique. Part des 90 répondants du panel.

9.2. Les quatre archétypes

EN BREF

- **Résilients Réparateurs : l'épuisement guette. Performeurs Déséquilibrés : la fragmentation est silencieuse.**
- **Architectes de la Cohérence : le risque est commercial. Amplificateurs Intégrés : le risque est l'arrogance du modèle.**

À partir de la convergence des réponses aux questions clés de notre enquête (performance, freins internes et externes, auto-positionnement d'amplification), quatre profils se dégagent.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

ARCHÉTYPE N° 1 : LES RÉSILIENTS RÉPARATEURS (26 % DES ORGANISATIONS)

> **"Nous tenons grâce à nos équipes, pas grâce à notre système."**

Ce que dit notre analyse en croisant les réponses aux questions 9, 10, 11, 12 et 16 (cf. Annexe 3) :

- **Performance perçue** : 5,9 / 10, en dessous de la moyenne générale.
- **Freins externes** : concurrence, pression du marché, visibilité faible.
- **Freins internes** : organisation lourde, faibles investissements au-delà du cœur de métier historique.
- **Résilience** : dépendance à un seul actif (souvent "Offres" ou "Collaborateurs").

LOGIQUE INTERNE

Ces organisations performent, mais leur système repose sur l'absorption humaine, pas sur la fluidité interne. 52 % citent les silos parmi leurs freins, 52 % la résistance culturelle, 39 % une gouvernance trop centralisée ou trop éclatée. La maturité "*data*" est faible : 39 % sont encore au stade *data aware* ; la donnée est reconnue comme enjeu, mais aucun investissement significatif n'a été réalisé. L'IA circule à titre individuel dans 65 % de ces organisations, sans cadre, sans gouvernance, sans effet systémique. 61 % traitent leurs sujets transverses par silos ou au cas par cas.

CARACTÉRISTIQUES

- Dépendance forte à 1 ou 2 actifs (souvent "Offres" ou "Collaborateurs").
- Performance correcte, mais obtenue difficilement.
- Fort engagement des collaborateurs.
- Offre présente, mais peu renouvelée.
- Donnée faiblement structurée, avec un usage souvent limité.
- Processus lourds, charge interne forte, lenteurs décisionnelles.
- Gouvernance encore trop verticale.
- Parcours client "réparateur", pas ou peu architecturé.

RISQUE PRINCIPAL : L'ÉPUISEMENT

Ces organisations tiennent grâce à la qualité humaine, à la proximité client, à un avantage historique ou à une marque forte. Mais l'effort humain compense un système trop rigide pour s'adapter réellement. Les équipes absorbent ce que le système ne gère pas.

> **C'est soutenable un an. Pas trois.**

TRAJECTOIRE D'AMPLIFICATION RECOMMANDÉE

- **Réduire l'effort interne avant d'investir davantage.**
- **Fluidifier un premier flux critique, et simplifier les processus.**
- **Normaliser et structurer la donnée minimale nécessaire.**
- **Clarifier 5 décisions structurantes.**

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

ARCHÉTYPE N° 2 : LES PERFORMEURS DÉSÉQUILIBRÉS (54 % DES ORGANISATIONS)

"Nous performons, mais en activant surtout deux ou trois leviers."

C'est le groupe majoritaire : plus de la moitié de l'échantillon s'y trouve. Ce que dit notre analyse en croisant les réponses aux questions 9, 10, 11, 12 et 16 (cf. Annexe 3) :

- **Performance perçue** : 7,1 / 10, solide.
- **Freins internes** : gouvernance, processus, donnée.
- **Résilience** : offre et adaptation client (mais peu de donnée).
- **Priorisation par actif** : clients et offres forts ; collaborateurs, processus et donnée moins structurés.

LOGIQUE INTERNE

Ces organisations investissent là où c'est visible (clients, offre, technologies) et sous-investissent là où c'est structurant (gouvernance reconnue comme sous-investie par 20 %, donnée par 20 %, processus par 16 %). L'écart se creuse entre ambition commerciale et capacité interne à la tenir. La fragmentation progresse - sans que les indicateurs financiers ne l'alertent encore.

CARACTÉRISTIQUES

- Forte capacité commerciale ou sectorielle, bonne capacité à adapter le *business* au marché.
- Innovation présente mais pas orchestrée, avec souvent une offre très forte.
- Bonne compréhension clients, mais parcours clients encore trop fragmentés.
- Processus et gouvernance perçus comme les principaux freins.
- Gouvernance insuffisamment fluide.
- Donnée présente mais non exploitée ou peu gouvernée.
- Forte dépendance à quelques actifs stratégiques.

RISQUE PRINCIPAL : LA FRAGMENTATION SILENCIEUSE

Ces organisations sont performantes, mais leur performance repose sur 2 (voire 3) actifs très développés (offres, clients, parfois collaborateurs), tandis que les autres actifs accumulent des retards. Chaque direction amplifie son actif, personne n'orchestre l'ensemble.

La performance tient, pour l'instant. Mais le coût interne augmente.

TRAJECTOIRE D'AMPLIFICATION

- **Rééquilibrer les actifs et les investissements internes.**
- **Réduire la dépendance à l'offre ou au commercial.**
- **Introduire la donnée dans les arbitrages.**
- **Orchestrer les transformations (de manière transversale et intégrée entre les directions).**
- **Structurer la gouvernance (et partiellement les processus) de manière plus systémique.**

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

ARCHÉTYPE N° 3 : LES ARCHITECTES DE LA COHÉRENCE (10 % DES ORGANISATIONS)

"Nous n'amplifions pas tout, mais ce que nous faisons, nous le faisons de manière cohérente - et cela tient dans la durée."

Ce que dit notre analyse en croisant les réponses aux questions 9, 10, 11, 12 et 16 (cf. Annexe 3) :

- **Performance perçue** : 6,1 / 10, sous la moyenne générale (6,8).
- **Freins internes** : la gouvernance, plus souvent citée comme sous-investie que dans les autres profils (44 %).
- **Résilience** : plusieurs actifs cités, mais pas tous.
- **Perception** : volonté assumée de ne pas tout amplifier.

LOGIQUE INTERNE

Ces organisations ont compris que la performance durable vient de la cohérence du système et elles recherchent systématiquement cette cohérence : elles ne cherchent pas à amplifier tous leurs actifs, mais à aligner ceux sur lesquels elles concentrent leurs efforts. Cette cohérence reste pour l'instant une intention plus qu'un acquis : leurs fondations sont en construction. Elles citent la gouvernance comme domaine sous-investi plus souvent que les autres (44 %), traitent encore leurs sujets transverses au cas par cas, et une seule sur neuf se décrit comme *data driven* ou *data resilient*.

CARACTÉRISTIQUES

- Investissements sélectifs, assumés comme tels.
- Architecture d'offre maîtrisée.
- Simplification réelle engagée.
- Processus en cours de structuration.
- Gouvernance encore à clarifier, reconnue comme le premier chantier.
- Expérience client cohérente, priorisée mais pas nécessairement omnicanale.
- Donnée utilisée "juste ce qu'il faut".

RISQUE PRINCIPAL : LE RETARD COMMERCIAL

Elles acceptent de moins accélérer pour construire leur cohérence interne. C'est un pari sur 18 à 24 mois : si leurs fondations sont prêtes à temps, elles pourront aller plus vite que les Performeurs Déséquilibrés, avec moins d'effort et moins de charge structurelle. Les organisations qui choisissent ce chemin doivent le tenir face à la pression des parties prenantes.

TRAJECTOIRE D'AMPLIFICATION

- **Clarifier la gouvernance, puis industrialiser l'usage de la donnée.**
- **Accélérer la cadence d'innovation.**
- **Accroître la cohérence du triptyque "offres - clients - processus".**

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

ARCHÉTYPE N° 4 : LES AMPLIFICATEURS INTÉGRÉS (10 % DES ORGANISATIONS)

"Nos actifs travaillent ensemble, et c'est pour cela que nous allons plus vite - et que nous sommes moins fatigués."

Ce que dit notre analyse en croisant les réponses aux questions 9, 10, 11, 12 et 16 (cf. Annexe 3) :

- **Performance perçue** : 8,2 / 10, la plus élevée.
- **Freins internes** : moins cités.
- **Résilience** : plusieurs actifs simultanés (offres, clients, organisation).
- **Perception** : organisation "très amplifiée".

LOGIQUE INTERNE

Les dirigeants citent encore les silos comme frein (56 %), mais ils ne les subissent pas : ils les gèrent activement. La résistance culturelle ne les préoccupe qu'à 22 % (contre 43 % pour les Performeurs Déséquilibrés). 56 % sont *data driven* ou *data resilient*. 78 % respectent souvent ou toujours leur *time-to-market*. Ils ont résolu ce que les autres évitent.

CARACTÉRISTIQUES

- Stratégie claire, priorités lisibles.
- Gouvernance rapide et claire.
- Parcours client fluide, relation client omnicanale bien maîtrisée.
- Offre pilotée par les usages.
- Processus très intégrés, avec peu de redondances.
- Donnée gouvernée et exploitée, premiers cas d'usage IA émergents et pertinents, mais souvent limités à quelques périmètres pilotes.
- Collaborateurs soutenus, charge mieux répartie.

RISQUE PRINCIPAL : L'ARROGANCE DU MODÈLE

Ces organisations ont compris que les 5 actifs (ainsi que le levier "Donnée") doivent fonctionner ensemble tel un système interconnecté. Elles ne se contentent pas de bien travailler un actif : elles orchestrent l'ensemble du système. Leur performance est moins fragile. La charge interne est plus faible. Elles utilisent la donnée, la gouvernance, les processus, les collaborateurs comme un seul système.

Leur avantage est dynamique, pas structurel. Il se perd si l'on cesse de le cultiver.

Ce risque est le plus fort dans les entités périphériques et chez les partenaires.

TRAJECTOIRE D'AMPLIFICATION

- **Monter en échelle et diffuser leurs pratiques.**
- **Sécuriser les investissements "donnée" et l'innovation.**
- **Reproduire leurs standards dans les entités périphériques (diffusion du modèle à plus grande échelle).**

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

9.3. Comment un dirigeant peut se situer dans ces archétypes

Les dirigeants peuvent se reconnaître selon trois questions simples :

- **"Quelle part de ma performance repose sur l'effort des équipes ?"** Si la réponse est "trop", vous êtes dans les deux premiers archétypes.
- **"Mes irritants internes sont-ils systémiques ou ponctuels ?"** S'ils sont systémiques : archétype 1 ou 2 ; s'ils sont ponctuels : archétype 3 ; s'ils sont rares : archétype 4.
- **"Les décisions sont-elles rapides et lisibles ?"** C'est le marqueur le plus fiable de l'archétype 4.

Ces archétypes décrivent une position à un moment donné. Une organisation peut passer de l'un à l'autre, dans un sens comme dans l'autre, selon les choix qu'elle fait.

ÉCLAIRAGE 2026

Une année qui ne frappe pas tous les profils de la même façon

Ce que disait l'enquête

Fin 2025, les quatre archétypes ne tenaient pas sur les mêmes appuis :

- Les **Résilients Réparateurs (26 %)** tenaient d'abord par l'effort de leurs équipes. 52 % citaient les silos comme frein, 61 % traitaient leurs sujets transverses par silos ou au cas par cas.
- Les **Performeurs Déséquilibrés (54 %)** s'appuyaient sur leurs clients et leur offre, au prix de retards sur la gouvernance et la donnée.
- Les **Architectes de la Cohérence (10 %)** avaient choisi de moins accélérer pour construire leurs fondations.
- Les **Amplificateurs Intégrés (10 %)** affichaient la meilleure performance perçue (8,2 / 10), et 78 % d'entre eux tenaient leurs délais de mise en marché.

Ce que 2026 y ajoute

Une année sans croissance, avec des coûts volatils et un argent plus cher, ne pèse pas de la même façon sur chacun. On peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elle creuse les écarts :

- **Les Résilients Réparateurs sont les plus exposés**. Leur ressource principale, l'effort des équipes, est celle que la deuxième année use le plus vite.
- **Les Performeurs Déséquilibrés voient leurs appuis faiblir**. Quand les clients arbitrent, l'offre et la force commerciale compensent moins bien les retards internes, et la fragmentation devient visible.
- **Les Architectes de la Cohérence perdent moins qu'ils ne le craignaient**. Dans un marché qui ralentit, renoncer à la vitesse commerciale coûte moins cher, et le temps gagné peut servir à achever leurs fondations.
- **Les Amplificateurs Intégrés absorbent mieux le choc**. Leur risque est de croire que l'avance acquise suffira.

Ce que cela change pour un dirigeant

Un même environnement n'appelle pas la même réponse. Un **Résilient Réparateur** doit d'abord alléger ce qui pèse sur ses équipes. Un **Performeur Déséquilibré** doit rééquilibrer ses investissements vers la gouvernance et la donnée. Un **Architecte de la Cohérence** doit finir ce qu'il a engagé. Un **Amplificateur Intégré** doit diffuser son modèle à ses entités et à ses partenaires.

Dans tous les cas, le travail reste le même : comprendre quel actif manque, lequel sature, lequel compense, et reconnecter l'ensemble.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

10

Comment Antheus Advisors peut vous aider

Architecturer la capacité d'agir

L'ESSENTIEL

- **Les dirigeants ne cherchent pas un partenaire pour "conduire un programme", mais pour restaurer la cohérence, simplifier et raccorder leurs efforts.**
- **Six contributions concrètes, une par actif et une pour la donnée.**
- **Une méthode en cinq temps : lire, définir la trajectoire, clarifier les règles, mettre en mouvement sans alourdir, transmettre.**

Ce que révèle l'édition 2026 de l'Observatoire de l'Entreprise Amplifiée™ ne se résume ni à un diagnostic, ni à une photographie des organisations. Ce que les dirigeants disent également, c'est qu'ils ont besoin d'un partenaire capable d'aider à reconnecter les transformations entre elles, de structurer la cohérence de leur système, et d'alléger la charge qui s'est accumulée au fil des années.

Ce besoin n'appelle pas un dispositif massif ; il appelle une manière d'intervenir qui respecte l'existant tout en permettant aux organisations de retrouver leur capacité d'agir. C'est exactement la vocation des consultants d'Antheus Advisors.

Notre rôle n'est pas d'imposer un modèle ; il est d'accompagner les dirigeants afin de réorganiser les priorités, simplifier les règles, clarifier les responsabilités et reconnecter les flux qui structurent la performance. Parce que réarchitecturer un actif ne signifie pas repenser l'organisation en profondeur, mais clarifier ses règles de fonctionnement, réduire ce qui crée de la charge, et reconnecter ses interactions avec les autres actifs.

10.1. Ce que nous faisons : reconnecter les actifs pour restaurer la cohérence

L'amplification est d'abord une grille de lecture : une manière de comprendre pourquoi certaines organisations avancent malgré la complexité, et pourquoi d'autres s'essoufflent.

Concrètement, cela signifie que nous aidons les organisations à agir là où leurs efforts produisent réellement de la capacité. À partir des actifs révélés par l'enquête - "Clients", "Offres", "Collaborateurs", "Processus et modes de fonctionnement", "Organisation et gouvernance", ainsi que du levier "Données et technologies" comme catalyseur transverse -, nous aidons les dirigeants à :

- Comprendre où se situe leur organisation sur la trajectoire d'amplification ;
- Identifier où l'organisation compense par l'effort, où elle perd du temps, où les décisions se bloquent et quels actifs peuvent ramener de la fluidité ;
- Révéler ce qui crée la charge ;
- Retrouver la cohérence systémique qui permet d'avancer plus vite et plus simplement.

Nos consultants ne travaillent pas seulement sur la transformation. Ils travaillent sur l'architecture d'organisation.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

10.2. Six contributions concrètes pour amplifier une organisation

1. Recentrer l'organisation sur ses usages clients

Nous aidons à reconstituer les parcours réels, à révéler les frictions invisibles, et à aligner les équipes sur ce qui crée de la valeur pour les clients et/ou les usagers. Nous analysons la réalité des interactions : délais, reprises, escalades, redondances.

Résultat : une expérience client repensée, qui aide à clarifier les priorités internes.

2. Réarchitecturer l'offre pour la rendre lisible et structurante

Nous aidons les dirigeants à simplifier la gamme, à clarifier les règles de construction, à orchestrer le cycle de vie, et à reconnecter l'offre aux usages. Nous mettons à plat toutes les (ou les principales) offres, les règles d'entrée/sortie, les variations tarifaires et les incohérences internes.

Résultat : une offre cohérente, porteuse de clarté pour les équipes et de valeur pour les clients.

3. Restaurer la capacité d'agir des équipes

Nous révélons la charge invisible, clarifions les rôles, fluidifions les validations, et redonnons du souffle aux collaborateurs. Nous quantifions cette charge invisible (temps perdu, redondances, ruptures d'outils) pour objectiver les arbitrages.

Résultat : une énergie retrouvée, tournée vers le client et les priorités réelles de l'organisation.

4. Fluidifier les processus et les modes de fonctionnement

Nous observons le flux réel pour mesurer la part de décisions évitables et les reprises en charge, éliminons les redondances, réécrivons les "règles d'or" opérationnelles. Parce que, dans la plupart des cas, l'enjeu n'est pas de digitaliser davantage, mais de clarifier les règles de fonctionnement.

Résultat : une vitesse retrouvée, des décisions plus simples, un pilotage plus lisible.

5. Alléger et clarifier la gouvernance

Nous aidons à structurer les instances, les niveaux de décision, les mandats et les arbitrages. Nous vérifions comment une décision circule réellement : nombre d'intermédiaires, délais, niveaux de mandat.

Résultat : une gouvernance qui accélère au lieu de ralentir.

6. Transformer la donnée en actif, et non en irritant

Nous créons les conditions de circulation (règles, identifiants, qualité, synchronisation, usages métiers). Nous aidons les organisations à identifier et sécuriser les premiers cas d'usage IA utiles et réalistes, en lien avec leur niveau de maturité *data*. Nous concevons un socle minimal viable : identifiant unique, règles d'or, gouvernance simple.

Résultat : une donnée qui permet des décisions plus claires, et non plus une complexité supplémentaire.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

10.3. Une manière d'intervenir simple, structurée et respectueuse

Nos consultants interviennent avec une méthode simple.

- **1. Lire l'organisation.** Comprendre le moment, les tensions, les blocages, les attentes.
- **2. Définir la trajectoire d'amplification.** Ce que vous devez amplifier, ce que vous devez stabiliser, ce que vous devez simplifier.
- **3. Clarifier les règles de cohérence.** Ce qui mérite de rester, ce qui doit évoluer, ce qui doit être arrêté.
- **4. Mettre en mouvement sans alourdir.** Pas de dispositifs massifs : des consultants très seniors, des équipes réduites, des rituels courts, des décisions visibles, des effets rapides.
- **5. Transmettre pour que l'organisation devienne autonome.** L'objectif de nos consultants n'est pas de rester, mais de permettre à l'organisation d'avancer elle-même.

Typiquement : un parcours client clarifié en trois semaines, un processus réécrit en un mois, ou une gouvernance simplifiée en un cycle de décision.

10.4. Ce que l'Observatoire 2026 confirme sur les besoins des dirigeants

En lisant les chiffres, les verbatims et les tendances, un constat s'impose : les dirigeants ne cherchent pas des consultants pour "conduire un programme". Ils cherchent un partenaire pour restaurer la cohérence, simplifier, raccorder et donner un sens commun à leurs efforts.

C'est précisément à cette intersection, entre stratégie, organisation, usage et cohérence, que nous nous situons.

10.5. En synthèse

Amplifier une organisation consiste à clarifier, raccorder, alléger et rendre le système plus lisible pour tous. C'est reconnecter ce qui, avec le temps, s'est éloigné : les usages et l'offre, les collaborateurs et les processus, la gouvernance et la donnée.

Notre rôle est d'aider les dirigeants à retrouver cette cohérence essentielle, celle qui redonne de la vitesse, du sens et de la simplicité… au service de la rentabilité et de la pérennité.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

CONCLUSION

Retrouver la capacité de bouger

Les organisations interrogées ne manquent ni d'intelligence, ni de talent. Elles ne manquent pas de ressources essentielles - mais ces ressources sont souvent dispersées ou mobilisées au mauvais endroit. Elles ne manquent pas de projets non plus : elles en ont, au contraire, accumulé trop, souvent sans articulation entre eux. Elles ne manquent pas d'offres, ni de technologies, ni de données. Et jamais les collaborateurs n'ont autant montré leur capacité à s'adapter.

Ce que révèle l'édition 2026 tient moins aux compétences qu'à la cohérence.

Les dirigeants décrivent des organisations capables d'efforts remarquables, mais qui avancent dans un environnement où chaque transformation s'additionne à une autre, où chaque levier crée une tension nouvelle, où chaque décision exige un arbitrage supplémentaire. La majorité décrit un système qui fonctionne, mais qui fonctionne trop par compensation et pas assez par orchestration.

Pourtant, partout dans notre enquête, un autre récit apparaît : celui des organisations qui ont choisi un chemin différent. Celles qui ont compris que la performance durable vient de la fluidité plus que de la pression, et de la connexion des leviers plus que de leur multiplication. Que la donnée n'est utile que si elle circule, que les collaborateurs n'avancent que si la structure les soutient, que les clients ne restent que si l'expérience fait sens, et que l'offre ne crée de valeur que si elle est cohérente avec les usages. La donnée y joue un rôle central : elle relie les usages, l'offre, les processus, la gouvernance et les collaborateurs. Sans elle, l'organisation compense ; avec elle, elle synchronise. Et la circulation de la donnée ne suffit pas ; elle doit être connectée aux décisions pour créer de la valeur.

Ces organisations - les **Amplificateurs Intégrés**, 10 % de notre panel - démontrent qu'un chemin existe : celui d'une transformation qui allège au lieu d'ajouter, qui clarifie avant d'accélérer, et qui réunit au lieu de disperser.

Amplifier une organisation, c'est lui rendre de la capacité, bien au-delà de la moderniser.

C'est accepter de revisiter la manière de décider. C'est redonner du souffle aux équipes. C'est reconnecter les actifs entre eux pour remettre de la cohérence là où des années de transformation ont souvent laissé des traces. C'est choisir la simplicité comme stratégie, et non comme consolation.

Le moment est favorable. Les dirigeants ont la lucidité, la volonté et l'expérience nécessaires pour agir. Ils peuvent désormais identifier ce qu'ils doivent amplifier, ce qu'ils doivent stabiliser, et ce qu'ils doivent simplifier. Ils savent surtout que tenir ne suffit plus, et que c'est précisément le moment où l'on peut retrouver la capacité de bouger.

L'amplification est une trajectoire possible, réaliste, mesurée. C'est une manière d'avancer différemment, avec davantage de cohérence, d'énergie et de justesse.

2027 peut être l'année où les organisations reprennent leur élan. Il ne manque plus qu'un mouvement : le vôtre.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

ANNEXE 1

Clés de lecture de l'enquête

Période de collecte

L'enquête a été menée du 3 octobre au 20 novembre 2025, soit 7 semaines continues.

Panel interrogé

- 90 dirigeants : membres de comités de direction, directeurs généraux, directeurs de métiers ou responsables de transformation.
- Des dirigeants issus majoritairement d'organisations françaises (2 dirigeants d'organisations belges, 1 dirigeant d'organisation portugaise, 1 dirigeant d'organisation nord-américaine).
- Organisations privées, publiques et parapubliques de tailles variées : 42 dirigeants de PME de 250 salariés au plus (46,7 %), 26 dirigeants d'ETI de 251 à 5 000 salariés (28,9 %) et 22 dirigeants de grandes organisations de plus de 5 000 salariés (24,4 %), selon leur effectif en France.

Méthode

- Questionnaire administré en ligne (Microsoft Forms).
- 10 sections couvrant les 5 actifs de l'Entreprise Amplifiée™ : Clients, Offres, Collaborateurs, Processus et modes de fonctionnement, Organisation et gouvernance.
- Le thème "Données et technologies (dont l'IA)" est traité de manière transverse comme catalyseur d'amplification.
- Plusieurs questions comparent explicitement les 12 derniers mois et les 12 prochains (priorités, investissements, perception d'évolution).
- Une question (Q16) invite chaque dirigeant à auto-évaluer son niveau d'amplification.

Format des questions

51 questions :

- Questions fermées à choix unique,
- Questions fermées à choix multiples,
- Classements,
- Baromètres (notes de 0 ou 1 à 10),
- Réponses libres courtes.

Traitement des données

- Analyses descriptives et croisées,
- Comparaison par secteur d'activité (macro-secteurs),
- Comparaison par taille d'organisation (PME / ETI / grandes entreprises),
- Construction de 4 archétypes structurants à partir d'un croisement qualitatif et quantitatif (performance perçue, actifs cités, freins internes, niveau d'amplification auto-déclaré).
- Données nominatives anonymisées ; seules les données "secteur d'activité" et "taille d'organisation" ont été utilisées pour l'analyse.
- Les informations nominatives (nom, adresse électronique, organisation) n'ont été utilisées que pour transmettre la synthèse aux dirigeants l'ayant demandée.
- Tous les pourcentages sont calculés sur l'ensemble des 90 répondants, y compris pour les questions à réponses multiples (dont les totaux dépassent alors 100 %).

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

Limites

- Panel volontaire, non représentatif statistiquement de l'économie française.
- Mais fortement représentatif des tensions, tendances et dynamiques internes vécues par les dirigeants.
- L'enquête capture un "moment" vécu, plus qu'un état chiffré de l'économie.
- Certains sous-groupes sont de petite taille (par exemple 9 dirigeants d'organisations pour les Amplificateurs Intégrés) : les comparaisons par archétype, secteur ou taille indiquent des tendances, pas des écarts statistiquement établis.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

ANNEXE 2

Panorama sectoriel : les différences saillantes entre les organisations

L'objectif de cette Annexe 2 n'est pas de présenter l'intégralité des données de l'enquête - ce travail figure dans l'Annexe 3 - mais de faire ressortir les différences structurantes selon 7 macro-secteurs et 3 tailles d'organisation.

Ces différences sont essentielles : elles permettent aux dirigeants de comprendre en quoi leur secteur, leur taille et leurs contraintes internes influencent leur trajectoire d'amplification, et où se situent réellement leurs marges de progrès.

1. Différences sectorielles : 7 macro-secteurs analysés

Les 7 macro-secteurs ci-dessous sont des regroupements réalisés *a posteriori*, conçus pour faire apparaître les tendances et contrastes les plus significatifs.

1. Industrie et production

Forces et actifs maîtrisés	- Processus opérationnels robustes. - Offre techniquement solide... mais cycle d'innovation restant perçu comme lent. - Bonne perception de performance (Q9).
Freins internes dominants	- Processus trop complexes sur les chaînes support. - Gouvernance technique peu transversale. - Manque d'investissement sur la donnée client / usage.
Actifs les moins amplifiés	- Clients (usages réels insuffisamment suivis). - Donnée (peu mise en cohérence).

Lecture sectorielle : les industriels résistent grâce à leur excellence opérationnelle, mais progressent moins vite dans la compréhension des usages. L'amplification passera par la connexion "usage - production - offre", non par davantage de complexité technique.

2. Énergie et infrastructures

Forces et actifs maîtrisés	- Gouvernance structurée. - Forte maîtrise des contraintes réglementaires. - Processus de continuité opérationnelle solides.
Freins internes dominants	- Faible plasticité organisationnelle. - Parcours client encore secondaire. - Données silotées dans des systèmes historiques.
Actifs les moins amplifiés	- Clients. - Collaborateurs (fortement sollicités par les processus réglementaires).

Lecture sectorielle : simplification interne, transversalité et meilleure qualité de la donnée constituent les leviers prioritaires d'amplification pour le secteur.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

3. Services B2B et conseil

Forces et actifs maîtrisés	- Très forte proximité client. - Adaptabilité importante. - Offre flexible et personnalisable.
Freins internes dominants	- Manque de standardisation des processus. - Outils hétérogènes selon les équipes. - Gouvernance parfois informelle.
Actifs les moins amplifiés	- Processus et modes de fonctionnement. - Donnée (usage essentiellement commercial).

Lecture sectorielle : le secteur souffre d'un excès d'individualisation qui crée une charge interne élevée. L'amplification passe par plus de standardisation du *delivery* et des règles d'or opérationnelles.

4. Services B2C et mobilité

Forces et actifs maîtrisés	- Expérience client au cœur du métier. - Forte mobilisation des collaborateurs. - Capacité à adapter les offres rapidement.
Freins internes dominants	- Fragmentation des canaux. - Irritants *front- / back-office* importants. - Parcours complexes générant des frictions.
Actifs les moins amplifiés	- Processus (désalignement *front- / back-office*). - Gouvernance (multiplicité d'instances). - Donnée omnicanale insuffisamment intégrée.

Lecture sectorielle : le potentiel d'amplification est très élevé si les frictions opérationnelles sont réduites et si la donnée omnicanale devient cohérente.

5. *Retail*, distribution et grande consommation

Forces et actifs maîtrisés	- Qualité de l'offre. - Réactivité commerciale. - Forte sensibilité client… mais omnicanalité encore morcelée.
Freins internes dominants	- Canaux multiples mais peu synchronisés. - Gouvernance commerciale en silo. - Forte dépendance à l'opérationnel humain.
Actifs les moins amplifiés	- Donnée unifiée (client et opérationnelle). - Processus (supply chain ↔ magasin ↔ digital).

Lecture sectorielle : l'enjeu clé est de construire une véritable cohérence omnicanale et de fluidifier les flux opérationnels.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

6. Banque, assurance et services financiers

Forces et actifs maîtrisés	- Gouvernance structurée. - Forte capacité d'investissement. - Donnée abondante… mais coûteuse à mobiliser.
Freins internes dominants	- Conformité générant inertie et complexité. - Héritage IT lourd. - Parcours client fragmentés.
Actifs les moins amplifiés	- Processus (multiples couches). - Expérience client.

Lecture sectorielle : une opportunité d'amplification majeure si l'héritage IT et la gouvernance sont transformés.

7. Secteur public, éducation et médico-social

Forces et actifs maîtrisés	- Engagement fort des équipes. - Mission claire et partagée. - Grandes quantités de données.
Freins internes dominants	- Processus lourds. - Gouvernance verticale. - Faible synchronisation interservices.
Actifs les moins amplifiés	- Processus. - Donnée croisée. - Organisation (silos structuraux).

Lecture sectorielle : le potentiel de simplification est immense ; l'amplification passera par la réduction de la charge administrative et une donnée mieux structurée.

2. Différences par taille d'organisation

PME (moins de 250 salariés)	- Très grande adaptabilité. - Décisions rapides. - Structuration interne encore limitée, mais forte capacité d'adaptation. - **Enjeux d'amplification** : formaliser les processus, structurer l'offre, gouverner la donnée.
ETI (250 à 5 000 salariés)	- Tensions internes maximales. - Silos en constitution. - Processus non harmonisés. - Gouvernance chargeante. - **Enjeux d'amplification** : systématiser la simplification, clarifier les priorités, rééquilibrer les actifs.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

Grands groupes (plus de 5 000 salariés)	- Ressources abondantes. - Gouvernance lourde. - Multiplicité des outils. - Donnée volumineuse mais peu intégrée. - **Enjeux d'amplification** : fluidifier les flux, harmoniser les outils, gouverner la donnée, clarifier les instances et décisions.

3. Synthèse transversale (secteurs × tailles)

- **PME B2B et industrie :** forte proximité, mais faible structuration.
- **ETI de services et *Retail*** : cœur de la tension ; besoin de cohérence transverse.
- **Grands groupes financiers :** maturité "*data*" forte, mais inertie organisationnelle.
- **Secteur public (toutes tailles) :** priorité absolue à la simplification.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

ANNEXE 3

Résultats détaillés question par question

Tous les chiffres de cette annexe ont été calculés à partir du fichier des 90 réponses. Les pourcentages sont exprimés sur l'ensemble des répondants.

A. Profil des répondants (Q1 à Q4)

Q1. Secteur principal d'activité de votre organisation

Nombre de répondants : 90. Les secteurs les plus représentés sont le transport de personnes, le tourisme et les loisirs (14,4 %), puis les services aux entreprises, l'énergie et l'industrie manufacturière et de process (10,0 % chacun), et la banque (8,9 %).

Réponse	Effectif	%
Transport de personnes | Tourisme | Loisirs	13	14,4 %
Services aux entreprises	9	10,0 %
Énergie	9	10,0 %
Industrie manufacturière & de process	9	10,0 %
Banque de détail | Banque d'investissement	8	8,9 %
Automobile	5	5,6 %
Éducation | Formation	3	3,3 %
Produits de Grande Consommation	3	3,3 %
Aéronautique & Défense	3	3,3 %
Informatique | High Tech	3	3,3 %
Économie Sociale et Solidaire | Médico-social	3	3,3 %
Secteur postal | Transport express | Fret	2	2,2 %
Santé	2	2,2 %
Télécoms | Médias | Édition	2	2,2 %
Secteur public	2	2,2 %
Life Sciences | Laboratoire pharmaceutique	2	2,2 %
Grande Distribution | Distribution spécialisée	2	2,2 %
BTP | Construction	2	2,2 %
Immobilier	2	2,2 %
Commerce spécialisé	1	1,1 %
Investisseur | Private Equity	1	1,1 %
Éditeur de logiciel	1	1,1 %
Agriculture	1	1,1 %
E-commerce	1	1,1 %
Assurance	1	1,1 %
Total	**90**	**100,0 %**

Lecture "amplification" pour un dirigeant : la diversité sectorielle est réelle ; les enjeux d'amplification observés ne sont pas propres à un secteur. Ils renvoient davantage à la manière dont l'organisation est structurée et à la façon dont les actifs sont travaillés ensemble.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

Q2.a. Quelle est la taille de votre organisation en France (nombre de salariés) ?

Réponse	Effectif	%
< 50	20	22,2 %
51 - 250	22	24,4 %
251 - 1 000	18	20,0 %
1 001 - 5 000	8	8,9 %
5 001 - 20 000	13	14,4 %
> 20 000	9	10,0 %
Total	**90**	**100,0 %**

Lecture "amplification" pour un dirigeant : les trois mondes (PME, ETI, grands groupes) sont bien représentés. Cela confirme que les conclusions de l'Observatoire de l'Entreprise Amplifiée™ ne sont pas "biaisées grands groupes" : les questions de charge, de cohérence et de gouvernance se posent à toutes les tailles, mais pas pour les mêmes raisons.

Q2.b. Quelle est la taille de votre organisation au niveau de votre groupe (en nombre de salariés) ?

Réponse	Effectif	%
< 50	18	20,0 %
51 - 250	9	10,0 %
251 - 1 000	10	11,1 %
1 001 - 5 000	7	7,8 %
5 001 - 20 000	9	10,0 %
> 20 000	32	35,6 %
NSP / NA	5	5,6 %
Total	**90**	**100,0 %**

Lecture "amplification" pour un dirigeant : beaucoup de répondants évoluent dans des groupes de grande taille (35,6 % dans des groupes de plus de 20 000 salariés), même lorsqu'ils pilotent des entités plus petites. Cela renforce le poids des enjeux de gouvernance, de processus et de donnée dans la capacité à amplifier une entité locale.

Q3. Votre entreprise / organisation

Nombre de répondants : 90 ; 83 organisations différentes citées (certaines 2 ou 3 fois, la plupart une seule fois).

Lecture "amplification" pour un dirigeant : le panel ne reflète pas un cas isolé mais une diversité d'organisations. C'est un indicateur : les constats d'amplification viennent de réalités variées, pas d'une seule "grande organisation modèle".

Q4. Votre titre / fonction

Nombre de répondants : 90. Profils dominants :

- Président, CEO, directeur général ou directrice générale : part importante des réponses.
- DRH, membres de comités de direction, directeurs de *business units*.
- Responsables transformation, innovation, opérations, finance…

Lecture "amplification" pour un dirigeant : les réponses viennent de décideurs ou d'acteurs clés de la transformation. Les perceptions sur la charge, la performance et les freins internes sont donc celles de dirigeants qui vivent et arbitrent les tensions au quotidien, ce qui en fait une base solide pour réfléchir à l'amplification.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

Q5 à Q8. Données personnelles

Questions non exploitées (anonymisation des informations communiquées : nom, coordonnées, souhait de recevoir la synthèse de l'édition 2026).

B. Performance, freins, résilience, priorisation des actifs (Q9 à Q16)

Q9. Au cours des 12 derniers mois, diriez-vous que votre organisation a mieux performé, dans son ensemble, que les autres acteurs de votre secteur principal d'activité ? (de 1 : pas du tout à 10 : tout à fait)

- Moyenne : 6,8 / 10 ; médiane : 7 ; de 3 à 10.

Note	Effectif	%
3	6	6,7 %
4	4	4,4 %
5	11	12,2 %
6	12	13,3 %
7	23	25,6 %
8	23	25,6 %
9	6	6,7 %
10	5	5,6 %
Total	**90**	**100,0 %**

Lecture "amplification" pour un dirigeant : la majorité des réponses se situe entre 6 et 8 ; les dirigeants ne décrivent pas un système en crise, mais un système correctement performant. L'enjeu d'amplification n'est donc pas de "sauver" une performance dégradée, mais de faire baisser le coût organisationnel de cette performance.

Q10. Au cours des 12 derniers mois, qu'est-ce qui a majoritairement freiné votre stratégie de croissance durable dans votre secteur principal d'activité ?

Question à réponses multiples.

Frein	Effectif	%
Accroissement de la pression concurrentielle	41	45,6 %
Secteur d'activité structurellement en décroissance	25	27,8 %
Manque de visibilité, anticipation insuffisante des tendances	24	26,7 %
Différenciation insuffisante en termes d'expérience client	21	23,3 %
Manque d'investissements dans de nouvelles capacités ou technologies	21	23,3 %
Manque de renouvellement de l'offre ou d'innovation	15	16,7 %
Difficulté d'engagement des collaborateurs	12	13,3 %
Difficultés d'approvisionnement	3	3,3 %

Une vingtaine de réponses libres complètent ces choix, souvent liées au contexte : instabilité politique ou institutionnelle, ralentissement de la consommation, attentisme des clients, guerre des prix, cycle de prise de décision très lent.

Lecture "amplification" pour un dirigeant : même si la question cible les freins externes, une partie d'entre eux renvoie à des capacités internes (anticiper, investir, se différencier par l'expérience). C'est un signal : travailler l'amplification des actifs internes est la meilleure façon de réduire le poids de ces freins externes.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

Q11. Selon vous, les freins principaux identifiés précédemment sont-ils principalement liés à un manque d'investissement sur quels domaines ?

Question à réponses multiples.

Domaine sous-investi	Effectif	%
Adaptation des structures organisationnelles ou de la gouvernance	24	26,7 %
Offre de produits et services (cohérence, innovation, tarification)	21	23,3 %
Fluidité et intégration des processus et modes de fonctionnement	17	18,9 %
Collecte, exploitation et maîtrise de la donnée	16	17,8 %
Manière d'adresser les clients et prospects	10	11,1 %
Accompagnement aux nouveaux modes de travail	2	2,2 %

Lecture "amplification" pour un dirigeant : les dirigeants situent leurs sous-investissements à l'intérieur de l'organisation (structures, offres, processus, données), même lorsque les freins qu'ils citent en premier sont externes. L'amplification n'est donc pas un luxe conceptuel ; c'est une façon structurée de réinvestir au bon endroit pour retrouver de la capacité d'agir.

Q12. A contrario, dans votre secteur principal d'activité, quels sont les 2 domaines d'actifs ayant permis de mieux résister ?

Question à 2 choix au plus.

Domaine	Effectif	%
Pertinence de l'offre de produits et services	46	51,1 %
Capacité d'adaptation aux attentes des clients	32	35,6 %
Agilité de la structure et du modèle de gouvernance	31	34,4 %
Excellence opérationnelle des processus et modes de fonctionnement	24	26,7 %
Investissement constant du management auprès des collaborateurs	22	24,4 %
Exploitation des données et informations	11	12,2 %

Lecture "amplification" pour un dirigeant : les organisations qui ont le mieux résisté ont activé plusieurs actifs en même temps. L'enjeu est clair : sortir de la dépendance à un actif unique (offres ou forces commerciales) et multiplier les appuis (offres, clients, organisation, processus...).

Q13. Pouvez-vous classer, a priori, vos 5 domaines d'actifs selon la priorité que votre organisation leur accorde aujourd'hui ?

Actif	Classé 1er	Classé 5e
Clients	48,9 %	4,4 %
Offre de produits et services	28,9 %	2,2 %
Processus et modes de fonctionnement	8,9 %	18,9 %
Collaborateurs	7,8 %	25,6 %
Organisation et gouvernance	5,6 %	48,9 %

Lecture "amplification" pour un dirigeant : les dirigeants déclarent massivement que la priorité va aux clients et à l'offre. Mais l'enquête montre que les freins majeurs viennent de l'organisation, des processus et de la donnée : un dirigeant peut y voir un décalage entre la priorité affichée et les leviers réellement bloquants.

Q14. Au cours des 12 derniers mois, chaque actif a-t-il été plus ou moins prioritaire selon vous ?

	Plus prioritaire	Inchangé	Moins prioritaire
Clients	56,7 %	35,6 %	7,8 %

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

	Plus prioritaire	Inchangé	Moins prioritaire
Offres	46,7 %	50,0 %	3,3 %
Collaborateurs	28,9 %	48,9 %	22,2 %
Processus	37,8 %	46,7 %	15,6 %
Organisation et gouvernance	33,3 %	47,8 %	18,9 %

Lecture "amplification" pour un dirigeant : tous les actifs n'ont pas été renforcés de la même manière. Les clients et l'offre ont été plus priorisés, tandis que l'attention portée aux collaborateurs est plus contrastée (22,2 % les ont moins priorisés), et les processus n'ont pas été autant réinvestis qu'ils devraient l'être au regard de leur poids dans les freins internes. C'est une invitation à rééquilibrer les efforts.

Q15. Au cours des 12 prochains mois, chaque actif sera-t-il plus ou moins prioritaire selon vous ?

	Plus prioritaire	Inchangé	Moins prioritaire
Clients	65,6 %	33,3 %	1,1 %
Offres	61,1 %	36,7 %	2,2 %
Collaborateurs	30,0 %	58,9 %	11,1 %
Processus	52,2 %	40,0 %	7,8 %
Organisation et gouvernance	41,1 %	45,6 %	13,3 %

Lecture "amplification" pour un dirigeant : pour les 12 mois suivants, les dirigeants veulent amplifier la valeur via le marché (clients et offres), mais les fondations internes (gouvernance, organisation, soutien aux collaborateurs) ne sont pas considérées comme des chantiers prioritaires. Il en ressort une tension structurante : la volonté d'être plus offensif, mais sans reconfigurer suffisamment l'interne pour absorber cette ambition. Pour aller vers une amplification durable, les dirigeants auront intérêt à synchroniser les investissements marché et internes, éviter de reproduire un modèle où la charge repose principalement sur les équipes et préparer l'organisation à soutenir les ambitions commerciales plutôt que de les subir.

Q16. Aujourd'hui, diriez-vous que votre organisation est une Entreprise Amplifiée™ ?

Réponse	Effectif	%
Oui, très amplifiée : elle ne privilégie pas un actif par rapport aux autres	9	10,0 %
Oui, plutôt amplifiée, mais appuyée sur 2 ou 3 actifs au plus	49	54,4 %
Non, volontairement pas amplifiée sur tous ses actifs	9	10,0 %
Non, insuffisamment amplifiée : très dépendante d'1 ou 2 actifs	19	21,1 %
Non, pas amplifiée faute d'investir au-delà du métier historique	4	4,4 %
Total	**90**	**100,0 %**

Cette question fournit un auto-diagnostic global : elle permet aux dirigeants de qualifier leur organisation non pas seulement en termes de performance, mais en termes de cohérence d'ensemble et de capacité à mobiliser plusieurs actifs simultanément. Les réponses ont permis de distinguer plusieurs niveaux d'amplification perçue, utilisés ensuite pour lire les corrélations avec la performance (Q9), les freins internes (Q11) et la résilience (Q12), ainsi que pour construire les 4 archétypes d'amplification. L'analyse croisée montre qu'à mesure que le niveau d'amplification auto-déclaré augmente, la performance perçue progresse quasi linéairement (de 5,9 à 8,2 / 10).

Lecture "amplification" pour un dirigeant : cette question est le thermomètre explicite de l'Entreprise Amplifiée™ ; elle oblige le dirigeant à prendre position sur la maturité réelle de son système, au-delà des seuls résultats financiers. En pratique, elle révèle trois choses : la performance perçue est fortement corrélée au niveau d'amplification déclaré ; l'amplification ne se réduit pas à un "sentiment", car derrière une note plus élevée se trouvent des organisations qui travaillent simultanément plusieurs actifs ; enfin, l'auto-positionnement peut être utilisé comme point de départ d'une trajectoire (une organisation qui se perçoit comme "insuffisamment

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

amplifiée" n'est pas en échec, mais au début d'un chemin). Cette question est donc un outil de pilotage : elle invite à confronter la perception du niveau d'amplification avec des éléments objectifs (freins, charge interne, qualité des processus, cohérence de l'offre, niveau d'usage de la donnée) et à définir une trajectoire claire.

C. Actif "Clients" (Q17 à Q21)

Q17. Votre expérience client est-elle aujourd'hui réellement omnicanale ?

Réponse	Effectif	%
Oui : tous les canaux articulés et intégrés de bout en bout	12	13,3 %
Oui : architecture commune, avec des spécificités par canal	27	30,0 %
Non : canaux encore insuffisamment intégrés	30	33,3 %
Non : canaux très peu intégrés, harmonisation en cours	11	12,2 %
Non : l'omnicanalité n'est pas une priorité	10	11,1 %
Total	**90**	**100,0 %**

Lecture "amplification" pour un dirigeant : l'omnicanalité est rarement aboutie ; seuls 13,3 % déclarent une intégration vraiment de bout en bout. Plus l'expérience client est fragmentée, plus cela révèle des silos internes (processus, systèmes, gouvernance). Cette question est un bon thermomètre : améliorer l'omnicanal suppose de travailler autant les actifs "Processus", "Organisation" et "Données" que le seul "*front*" client.

Q18. En quoi les évolutions récentes des modes d'achat et de consommation ont-elles impacté votre stratégie d'interaction avec vos prospects et clients ?

Question ouverte. Les réponses convergent autour de quelques thèmes récurrents :

- Digitalisation accrue des parcours et des contacts.
- Développement de l'omnicanal (sites, applications, centres d'appels, réseaux sociaux, WhatsApp…).
- Renforcement des attentes de disponibilité, de réactivité et de personnalisation.
- Pour certains secteurs B2B, perception d'un changement plus lent, mais avec une montée en puissance des interactions digitales structurées (webinaires, plateformes, outils en libre-service…).

Lecture "amplification" pour un dirigeant : au-delà du canal, c'est la nature de la relation qui change (plus fréquente, plus exigeante, plus asymétrique en information). La conséquence est claire : l'amplification de l'actif "Clients" suppose de repenser les parcours, pas seulement d'ajouter des canaux.

Q19. Au cours des 12 derniers mois, comment qualifieriez-vous le niveau d'investissement de votre organisation sur l'expérience client ?

L'enquête distingue 4 natures d'expérience client : relationnelle (faire venir, adresser), commerciale (vendre), opérationnelle (délivrer) et de bout en bout (traiter, s'adapter).

	Fort	Raisonnable	Limité	Inexistant	NSP / NA
Relationnelle	42,2 %	37,8 %	12,2 %	4,4 %	3,3 %
Commerciale	34,4 %	38,9 %	20,0 %	0,0 %	6,7 %
Opérationnelle	27,8 %	42,2 %	18,9 %	3,3 %	7,8 %
De bout en bout	21,1 %	32,2 %	28,9 %	12,2 %	5,6 %

Lecture "amplification" pour un dirigeant : les dirigeants déclarent un niveau d'investissement plutôt correct sur toutes les dimensions, mais l'expérience de bout en bout est clairement la plus fragile. Cela pointe une tension classique : l'organisation est capable d'investir sur des "morceaux" de parcours client, mais peine à orchestrer le fil complet, pourtant central pour l'amplification.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

Q20. Au cours des 12 prochains mois, comment évoluera la priorité accordée à chaque domaine de l'expérience client ?

	Plus prioritaire	Inchangé	Moins prioritaire
Relationnelle	51,1 %	46,7 %	2,2 %
Commerciale	50,0 %	48,9 %	1,1 %
Opérationnelle	36,7 %	60,0 %	3,3 %
De bout en bout	44,4 %	50,0 %	5,6 %

Lecture "amplification" pour un dirigeant : les dirigeants veulent d'abord renforcer la relation (51,1 %) et la dimension commerciale (50,0 %) ; le bout en bout (44,4 %) et surtout l'opérationnel (36,7 %) viennent après. Or c'est là que se joue la cohérence : l'amplification de l'actif "Clients" passera par des choix visibles sur les parcours, les processus support, la donnée et les arbitrages entre canaux.

Q21. Dans quelle mesure les engagements sociétaux et environnementaux de votre organisation influencent-ils aujourd'hui la fidélité et l'attractivité de vos clients ?

- Moyenne : 6,3 / 10 ; médiane : 7 ; notation de 0 (pas du tout) à 10 (fortement).

Note	Effectif	%
0	3	3,3 %
2	3	3,3 %
3	6	6,7 %
4	4	4,4 %
5	13	14,4 %
6	15	16,7 %
7	15	16,7 %
8	17	18,9 %
9	8	8,9 %
10	6	6,7 %
Total	**90**	**100,0 %**

Lecture "amplification" pour un dirigeant : pour un tiers des dirigeants, les engagements sociétaux et environnementaux influencent déjà significativement fidélité et attractivité (34,4 % donnent une note de 8 à 10), mais avec une forte dispersion. Le message est net : l'actif "Clients" est désormais copiloté par l'engagement RSE. L'amplification suppose d'aligner promesse, offre, processus et impact réel.

D. Actif "Offres de produits et services" (Q22 à Q27)

Q22. Par rapport aux besoins actuels de vos clients, diriez-vous que l'offre de produits et services que vous leur proposez est...

Réponse	Effectif	%
Adaptée et complète	29	32,2 %
Adaptée mais lacunaire	56	62,2 %
Peu adaptée et lacunaire	5	5,6 %
Total	**90**	**100,0 %**

Aucun répondant ne juge son offre "inadaptée ou incomplète".

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

Lecture "amplification" pour un dirigeant : plus de 60 % des dirigeants jugent leur offre globalement adaptée, mais avec des "trous dans la raquette". L'amplification de l'actif "Offres" ne passe pas par la surenchère en nouveautés, mais par une mise à plat structurée du portefeuille : combler les manques, simplifier, clarifier.

Q23. Comment évaluez-vous la rapidité d'adaptation de votre offre face aux nouveaux besoins et aux nouvelles tendances ? (de 1 : ne s'adapte pas du tout à 10 : s'adapte sans délai)

- Moyenne : 6,4 / 10 ; médiane : 7 ; réponses de 2 à 10.

Note	Effectif	%
2	2	2,2 %
3	7	7,8 %
4	1	1,1 %
5	15	16,7 %
6	12	13,3 %
7	27	30,0 %
8	21	23,3 %
9	4	4,4 %
10	1	1,1 %
Total	**90**	**100,0 %**

Lecture "amplification" pour un dirigeant : l'offre est perçue comme correctement adaptative, mais assez peu "sans délai". Cette question pointe un angle mort : l'amplification de l'actif "Offres" dépend directement de la fluidité des processus, de la gouvernance et de la donnée. Tant que ces actifs restent lourds, l'offre s'adapte, mais trop lentement.

Q24. Lorsque votre organisation développe un nouveau produit ou service, comment évaluez-vous le respect du *time-to-market* (prévisionnel vs effectif) ?

Réponse	Effectif	%
Toujours respecté	6	6,7 %
Souvent respecté	46	51,1 %
Rarement respecté	35	38,9 %
Jamais respecté	3	3,3 %
Total	**90**	**100,0 %**

Lecture "amplification" pour un dirigeant : la moitié des organisations respectent souvent leurs délais, mais près de 40 % les respectent rarement et une petite minorité jamais. Cela met en lumière un risque récurrent de sous-estimation interne (processus, arbitrages, dépendances aux SI) : amplifier l'actif "Offres" suppose de travailler le "système de livraison", pas seulement la créativité.

Q25. Si elles existent, pouvez-vous nous décrire les structures et approches que vous avez mises en place en matière d'innovation ?

Question ouverte. Les réponses convergent autour de quelques thèmes récurrents :

- Laboratoires et *hubs* d'innovation.
- *POC* avec des start-up ou partenaires.
- Pilotes terrain et expérimentations locales.
- *Digital factories*, équipes projets dédiées.
- Méthodes agiles.
- Innovation plus informelle dans les PME (moins de structures formelles, plus de proximité terrain).

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

Lecture "amplification" pour un dirigeant : la variété des dispositifs est forte, mais leur degré d'intégration dans le quotidien reste très variable. La question n'est pas "ai-je un *lab* d'innovation ?", mais "dans quelle mesure mes innovations traversent-elles les actifs "Offres", "Processus", "Gouvernance" et "Données" jusqu'à l'industrialisation ?".

Q26. Quels sont les principaux freins au passage de la conception à l'industrialisation de produits ou services innovants ?

Question à réponses multiples.

Frein	Effectif	%
Freins budgétaires	36	40,0 %
Freins organisationnels (coordination, approche séquentielle)	35	38,9 %
Manque de ressources dédiées	32	35,6 %
Freins techniques et SI	24	26,7 %
Manque de temps	23	25,6 %
Freins méthodologiques (MVP, A/B *testing*, *test & learn*)	22	24,4 %

Lecture "amplification" pour un dirigeant : l'obstacle principal n'est pas l'idée, mais le système qui doit la porter jusqu'au marché. Cette question éclaire la nécessité d'une amplification "système" : clarifier les rôles, simplifier la gouvernance, sécuriser des ressources dédiées, rendre cohérents les processus d'innovation et les processus opérationnels.

Q27. En matière d'évolution de son portefeuille d'offres, diriez-vous que votre organisation favorise...

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Peu d'accord	Pas du tout d'accord	NSP / NA
Nouveaux produits et services	45,6 %	42,2 %	11,1 %	0,0 %	1,1 %
Partenariats pour élargir la gamme	40,0 %	27,8 %	28,9 %	0,0 %	3,3 %
Bouquets à tarification graduelle	17,8 %	23,3 %	20,0 %	16,7 %	22,2 %
Produits propriétaires	36,7 %	38,9 %	10,0 %	2,2 %	12,2 %
Duplication d'offres existantes	12,2 %	43,3 %	25,6 %	6,7 %	12,2 %
Personnalisation, cycles courts	12,2 %	36,7 %	25,6 %	8,9 %	16,7 %

Lecture "amplification" pour un dirigeant : les dirigeants privilégient nettement le développement de nouveaux produits et services et les produits propriétaires, tout en utilisant le partenariat comme accélérateur. En revanche, la personnalisation avancée et les bouquets tarifaires graduels restent encore moins assumés. Cela interroge la capacité de l'organisation à passer d'une logique de "plus d'offres" à une logique de portefeuille orchestré, où offres, données et expérience client travaillent ensemble.

E. Actif "Collaborateurs" (Q28 à Q32)

Q28. En matière d'évolution des modes de travail, pouvez-vous classer par ordre de priorité les objectifs réellement retenus par votre organisation ?

Objectif	Classé 1er	Classé 5e
Productivité collective sur l'ensemble de la chaîne de valeur	42,2 %	7,8 %
Productivité individuelle	16,7 %	13,3 %

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

Objectif	Classé 1er	Classé 5e
Acculturation aux nouveaux usages (digital, IA)	16,7 %	18,9 %
Qualité de vie au travail, bien-être	13,3 %	34,4 %
Simplification du quotidien de travail	11,1 %	25,6 %

Lecture "amplification" pour un dirigeant : les organisations priorisent la productivité collective, mais relèguent la simplification du quotidien et la QVT en fin de classement. Cette hiérarchie crée un risque de surcharge si l'amélioration collective n'est pas soutenue par un quotidien plus fluide. Amplifier cet actif implique de travailler simultanément performance collective et soutenabilité individuelle.

Q29. Votre organisation a-t-elle fait évoluer sa politique de télétravail ces 12 derniers mois ?

Réponse	Effectif	%
Non, la politique est restée inchangée	67	74,4 %
Oui, retour en arrière avec moins de télétravail	12	13,3 %
Oui, mais selon les directions ou entités	7	7,8 %
Oui, davantage de télétravail	4	4,4 %
Total	**90**	**100,0 %**

Lecture "amplification" pour un dirigeant : la politique de télétravail évolue peu, et lorsqu'elle change, c'est plus souvent pour revenir en arrière que pour progresser. Le statu quo révèle un manque d'arbitrages clairs sur le travail hybride, qui devient une zone d'incertitude plus qu'un levier. L'amplification suppose de stabiliser un cadre simple, lisible et cohérent pour les équipes.

Q30. En matière d'espaces de travail de type "tertiaire", les éléments suivants sont-ils en vigueur dans votre organisation ?

	Généralisé	Nombre de sites	Quelques sites	Nulle part
Bureaux individuels	8,9 %	14,4 %	55,6 %	21,1 %
Open space	47,8 %	21,1 %	23,3 %	7,8 %
Flex office	24,4 %	14,4 %	23,3 %	37,8 %
Espaces de créativité	8,9 %	8,9 %	35,6 %	46,7 %
Salles modulables	13,3 %	25,6 %	31,1 %	30,0 %
Tiers-lieux	8,9 %	2,2 %	21,1 %	67,8 %

Lecture "amplification" pour un dirigeant : les espaces sont très hétérogènes : *open space* généralisé, *flex office* partiel, espaces de créativité limités, tiers-lieux peu répandus. Ces choix ne produisent pas mécaniquement coopération ou innovation s'ils ne sont pas alignés avec les usages réels. Amplifier cet actif suppose de transformer les espaces en leviers opérationnels, pas seulement en infrastructures.

Q31. Quels sont, selon vous, les principaux freins à l'évolution des modes de travail et à l'appropriation des nouveaux usages au sein de votre organisation ?

Question ouverte. Les freins cités se répartissent en cinq familles :

- Culture managériale et résistance au changement.
- Manque de temps et charge opérationnelle.
- Hétérogénéité des pratiques dans le travail hybride.
- Contraintes liées au métier ou aux locaux.
- Outillage inégal et difficulté d'adoption.

Une minorité considère que les freins sont inexistants ou déjà surmontés.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

Lecture "amplification" pour un dirigeant : les freins sont surtout culturels, managériaux et organisationnels, plus que technologiques. La charge, les pratiques et la gouvernance limitent l'appropriation durable des nouveaux modes de travail. Amplifier cet actif passe d'abord par un renforcement du cadre, de la confiance et de la cohérence opérationnelle.

Q32. Pour amplifier l'impact des équipes à horizon 5 ans, sur quelles orientations RH faut-il investir en priorité ?

Trois choix au plus.

Orientation	Effectif	%
Culture d'apprentissage et de performance	47	52,2 %
Refonte du modèle managérial	46	51,1 %
Digital workplace et IA d'augmentation	44	48,9 %
Gouvernance par les objectifs et cadre clair	39	43,3 %
Organisation *skills-based* et mobilités internes	32	35,6 %
Soutenabilité du travail et énergie des équipes	30	33,3 %

Lecture "amplification" pour un dirigeant : les priorités RH dessinent un triptyque clair : évolution du management, culture d'apprentissage et *digital workplace* / IA. Cette combinaison traduit la volonté de passer d'un modèle fondé sur l'effort humain à un modèle fondé sur les compétences, l'outillage et la soutenabilité. L'amplification repose ainsi sur la montée en capacité des équipes autant que sur leur énergie dans la durée.

F. Actif "Processus et modes de fonctionnement" (Q33 à Q39)

Q33. Quels sont les objectifs que poursuit votre organisation en faisant évoluer ses processus et modes de fonctionnement ?

Question à réponses multiples.

Objectif	Effectif	%
Amélioration de la qualité des produits et services	54	60,0 %
Réduction des coûts - volet humain	47	52,2 %
Diminution des risques opérationnels	45	50,0 %
Réduction du *time-to-market*	37	41,1 %
Réduction des coûts - volet matières	23	25,6 %
Adaptation à l'économie circulaire	5	5,6 %

Lecture "amplification" pour un dirigeant : les organisations focalisent d'abord l'évolution de leurs processus sur la qualité, la réduction des coûts humains et la gestion des risques, avant le *time-to-market* et l'économie circulaire. Cette hiérarchie reflète une approche encore très défensive des processus (sécuriser, économiser, fiabiliser). Pour amplifier cet actif, il s'agit de basculer d'une logique de simple maîtrise vers une logique d'effets composés "qualité × vitesse × soutenabilité".

Q34. Comment votre organisation se met-elle en capacité d'améliorer ses processus opérationnels transverses ?

Réponse	Effectif	%
Groupes de travail temporaires	30	33,3 %
Équipes pluridisciplinaires instituées	25	27,8 %
Corrections locales par silos	13	14,4 %
Coordination transverse limitée	12	13,3 %

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

Réponse	Effectif	%
Modèle opératoire amplifié à l'échelle	10	11,1 %
Total	**90**	**100,0 %**

Lecture "amplification" pour un dirigeant : la majorité des organisations s'appuie sur des dispositifs temporaires ou des équipes pluridisciplinaires déjà constituées, mais seules 11 % ont véritablement industrialisé un modèle opératoire amplifié à l'échelle. Beaucoup restent donc dans une logique de projets ponctuels plutôt que dans une transformation continue et systémique des processus.

Q35. Au cours des 12 derniers mois, sur quels domaines votre organisation a-t-elle majoritairement investi pour améliorer ses modes de fonctionnement ?

Question à réponses multiples.

Domaine	Effectif	%
Technologies, données, IA	48	53,3 %
Marketing, ventes et services	37	41,1 %
Opérations, production, logistique aval	32	35,6 %
Veille, innovation, R&D	22	24,4 %
Approvisionnements, *supply chain*, logistique amont	19	21,1 %
Conception, mise en production	17	18,9 %
RH, qualité	16	17,8 %
Finances	14	15,6 %

Lecture "amplification" pour un dirigeant : les investissements se concentrent sur le triptyque "technologies et données, *front* commercial, opérations aval". En revanche, les maillons amont (conception, *supply chain*, R&D) et les fonctions support (RH, finances) restent moins adressés, alors qu'ils sont structurants pour la résilience globale de la chaîne de valeur. Amplifier les processus suppose d'étendre l'effort à l'ensemble du flux, de l'amont à l'aval.

Q36. À horizon de 5 ans, quel levier amplifierait le plus l'impact de vos processus et modes de fonctionnement ?

Levier	Effectif	%
Simplification des validations et standardisation	25	27,8 %
Automatisation des passages de relais inter-équipes	22	24,4 %
Responsabilité de bout en bout par un *process owner*	12	13,3 %
Décision distribuée et délégations claires	9	10,0 %
Organisation par parcours et *squads* transverses	9	10,0 %
Données en *self-service* et visibilité en temps réel	9	10,0 %
Autres réponses	4	4,4 %
Total	**90**	**100,0 %**

Lecture "amplification" pour un dirigeant : les dirigeants identifient très clairement la simplification et l'automatisation des interfaces comme principaux leviers d'impact futur, devant la donnée en temps réel ou les nouveaux modes d'organisation. Cela traduit une prise de conscience de la "dette de complexité". Le défi consiste à combiner ces leviers dans un design cohérent du modèle opérationnel, et non à les traiter comme des chantiers séparés.

Q37. Avez-vous repensé vos processus à l'aune des nouvelles possibilités offertes par l'IA ?

Question à réponses multiples.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

Réponse	Effectif	%
Les collaborateurs l'utilisent à titre individuel, de leur propre initiative	48	53,3 %
Proof of Concept (POC) "IA" sur un ou plusieurs processus	37	41,1 %
Solutions déployées à l'échelle sur quelques départements ou processus	29	32,2 %
Diagnostic complet de l'impact de l'IA sur les métiers	16	17,8 %
Plan complet de déploiement de l'IA sur la chaîne de valeur	16	17,8 %

Lecture "amplification" pour un dirigeant : l'IA est très présente sous forme d'initiatives individuelles et de *POC*, mais beaucoup moins sous forme de diagnostic structuré ou de plan d'industrialisation. L'amplification suppose de passer de l'agrégat d'initiatives locales à une stratégie IA / processus orchestrée, articulant diagnostic, priorisation et industrialisation.

Q38. Dans quelle mesure utilisez-vous des "tresses opérationnelles" (équipes pluridisciplinaires et temporaires, co-sponsorisées, activant simultanément plusieurs actifs pour traiter un sujet transverse) ?

Réponse	Effectif	%
Aucun usage	17	18,9 %
Expérimentations ponctuelles	17	18,9 %
Usage opportuniste	27	30,0 %
Usage récurrent structuré	19	21,1 %
Cadre standardisé à l'échelle	4	4,4 %
Composant du modèle opératoire	6	6,7 %
Total	**90**	**100,0 %**

Lecture "amplification" pour un dirigeant : les tresses opérationnelles restent majoritairement au stade d'expérimentations ou d'usage opportuniste, et seules 11 % des organisations en ont fait un cadre standard ou un composant structurant de leur modèle opérationnel. Pour amplifier durablement les processus, il est clé d'installer les tresses comme un dispositif récurrent, outillé et gouverné.

Q39. Pour chaque maillon de votre chaîne de valeur, diriez-vous que votre organisation se fixe des objectifs en matière de RSE ?

	Systémati-quement	Majoritaire-ment	Partiellement	Pas spécifique-ment	NSP / NA
R&D, innovation	25,6 %	23,3 %	18,9 %	14,4 %	17,8 %
Conception, développement	27,8 %	27,8 %	20,0 %	10,0 %	14,4 %
Approvisionnements	31,1 %	24,4 %	12,2 %	12,2 %	20,0 %
Production, fabrication	25,6 %	18,9 %	12,2 %	13,3 %	30,0 %
Opérations, exploitation	31,1 %	25,6 %	15,6 %	11,1 %	16,7 %
Logistique, *supply chain*	21,1 %	16,7 %	15,6 %	12,2 %	34,4 %
Maintenance	20,0 %	13,3 %	20,0 %	13,3 %	33,3 %
Marketing, ventes, services	24,4 %	27,8 %	17,8 %	15,6 %	14,4 %
Finances, achats, juridique	23,3 %	16,7 %	17,8 %	14,4 %	27,8 %
Ressources humaines	28,9 %	23,3 %	15,6 %	8,9 %	23,3 %
IT	23,3 %	18,9 %	16,7 %	16,7 %	24,4 %

Lecture "amplification" pour un dirigeant : la RSE progresse dans la plupart des maillons, mais pas toujours de manière systématique. Pour les fonctions les plus industrielles et les plus éloignées du client (logistique,

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

maintenance, production, IT), entre un quart et un tiers des répondants ne se prononcent pas, signe que la démarche RSE y reste soit absente, soit trop peu visible pour être évaluée. À l'inverse, les maillons les plus proches du marché et des parties prenantes affichent une intégration plus avancée. La RSE avance par blocs ; l'amplification suppose de la faire circuler vers les maillons moins exposés. Fragmentée par maillon, la RSE est subie plus que pilotée.

G. Actif "Organisation et gouvernance" (Q40 à Q45)

Q40. Dans quelle mesure votre organisation a-t-elle su adapter ses structures et son mode de gouvernance face aux disruptions récentes (technologiques, sanitaires, économiques, géopolitiques) ?

- Moyenne : 6,2 / 10 ; médiane : 7 ; notations de 2 à 9.

Note	Effectif	%
2	4	4,4 %
3	7	7,8 %
4	5	5,6 %
5	8	8,9 %
6	20	22,2 %
7	21	23,3 %
8	21	23,3 %
9	4	4,4 %
Total	**90**	**100,0 %**

Lecture "amplification" pour un dirigeant : l'organisation est perçue comme moyennement, voire plutôt bien adaptative, mais rarement "excellente". C'est un indicateur direct de la maturité d'amplification : plus l'adaptation structurelle est rapide, plus il devient possible d'amplifier les autres actifs sans surcharger le système.

Q41. Votre organisation privilégie-t-elle aujourd'hui principalement…

Réponse	Effectif	%
Un modèle hybride adapté selon les situations	46	51,1 %
Une centralisation forte des décisions	27	30,0 %
Une délégation et une autonomie importantes	17	18,9 %
Total	**90**	**100,0 %**

Lecture "amplification" pour un dirigeant : la majorité des dirigeants décrivent un modèle hybride, mais la centralisation forte reste très présente, la vraie délégation minoritaire. L'amplification suppose de clarifier là où l'on veut vraiment décentraliser la décision, et d'en tirer les conséquences en termes de rôles, d'indicateurs et de données disponibles, afin d'alléger la charge interne et de redonner de l'autonomie décisionnelle aux équipes de terrain.

Q42. Dans quelle mesure votre organisation associe-t-elle ses parties prenantes (collaborateurs, clients, partenaires, actionnaires, société civile) à ses décisions stratégiques ? (de 0 : pas du tout à 10 : tout à fait)

- Moyenne : 5,9 / 10 ; médiane : 6 ; notations de 0 à 9.

Note	Effectif	%
0	1	1,1 %
1	2	2,2 %

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

Note	Effectif	%
2	3	3,3 %
3	7	7,8 %
4	5	5,6 %
5	7	7,8 %
6	21	23,3 %
7	29	32,2 %
8	14	15,6 %
9	1	1,1 %
Total	**90**	**100,0 %**

Lecture "amplification" pour un dirigeant : les parties prenantes sont prises en compte, mais rarement pleinement associées aux décisions stratégiques. L'amplification consiste à organiser cette association de manière régulière et lisible (instances, retours, arbitrages), plutôt qu'au cas par cas.

Q43. Quelles dimensions de gouvernance ont le plus contribué à la résilience de votre organisation au cours des 12 derniers mois ?

Question à réponses multiples.

Dimension	Effectif	%
Implication des dirigeants et du management de proximité	62	68,9 %
Qualité et transparence des décisions stratégiques	45	50,0 %
Cohérence et rapidité de la communication interne	29	32,2 %
Capacité à intégrer les attentes des parties prenantes	29	32,2 %
Capacité à réviser rapidement le modèle de gouvernance	18	20,0 %

Lecture "amplification" pour un dirigeant : la résilience ne vient pas seulement des structures, mais de la qualité du pilotage : décisions explicites, communication cohérente, présence du management. Pour amplifier cet actif, il faut passer d'une gouvernance réactive à une gouvernance plus distribuée et anticipatrice (rituels, cadres, règles du jeu), qui fluidifie l'action en continu.

Q44. Comment êtes-vous organisé pour adresser, de manière synergique, le fonctionnement opérationnel au quotidien et la conduite de votre transformation ?

Réponse	Effectif	%
Cadre en place, usage irrégulier	33	36,7 %
Premiers pas coordonnés	21	23,3 %
Deux flux bien organisés	18	20,0 %
Ponctuellement	11	12,2 %
Maîtrise à grande échelle	7	7,8 %
Total	**90**	**100,0 %**

Lecture "amplification" pour un dirigeant : la coexistence entre quotidien et transformation est un révélateur majeur de maturité organisationnelle. Pour amplifier cet actif, il faut dépasser les modèles séquentiels ou ponctuels, et installer un fonctionnement intégré : mêmes priorités, mêmes indicateurs, mêmes équipes mixtes, mêmes arbitrages capacitaires. La transformation cesse alors d'être un "projet à part" pour devenir un prolongement naturel du modèle opérationnel.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

Q45. Quels sont, selon vous, les principaux freins à l'évolution de vos structures organisationnelles et de votre gouvernance ?

Question à réponses multiples.

Frein	Effectif	%
Poids des silos organisationnels	43	47,8 %
Culture trop ancrée, résistance au changement	38	42,2 %
Gouvernance trop centralisée ou trop éclatée	29	32,2 %
Manque d'outils et de données pour piloter la gouvernance	23	25,6 %
Manque de clarté dans la répartition des responsabilités	23	25,6 %
Contraintes réglementaires ou actionnariales	21	23,3 %

Lecture "amplification" pour un dirigeant : les freins les plus cités relèvent d'abord de la structure (silos, centralisation) et de la culture (résistance au changement), avant même les contraintes externes. S'ajoutent des freins de lisibilité (responsabilités floues) et de pilotage (peu d'outils et de données). Amplifier cet actif suppose un "désencombrement structurel" : attaquer simultanément les silos, la clarification des rôles et la mise en place d'un pilotage outillé.

H. Levier transverse "Données et technologies (dont l'IA)" (Q46 à Q48)

Q46. Comment évalueriez-vous le degré de maturité de votre organisation sur l'utilisation de la donnée au sens large ?

Réponse	Effectif	%
Dataveugle	2	2,2 %
Data aware	21	23,3 %
Data active	28	31,1 %
Data resilient	27	30,0 %
Data driven	12	13,3 %
Total	**90**	**100,0 %**

Lecture "amplification" pour un dirigeant : les organisations sont majoritairement *data active* ou *data resilient*, mais peu vraiment *data driven*. Il existe donc déjà un socle exploitable : l'enjeu n'est pas seulement d'investir, mais de connecter la donnée aux décisions, aux processus et à la gouvernance, pour en faire un actif vertébral.

Q47. Sur votre périmètre d'activité, comment évalueriez-vous la criticité du bon usage de la donnée sur…

	Très critique	Assez critique	Peu critique	Pas du tout critique
Amélioration de la qualité	33,3 %	44,4 %	16,7 %	5,6 %
Maîtrise des coûts	30,0 %	45,6 %	18,9 %	5,6 %
Réduction des délais	18,9 %	43,3 %	30,0 %	7,8 %
Connaissance et expérience client	44,4 %	33,3 %	14,4 %	7,8 %
Maîtrise des risques opérationnels	23,3 %	44,4 %	25,6 %	6,7 %
Pilotage des investissements	26,7 %	36,7 %	28,9 %	7,8 %
Accélération de la décision	25,6 %	37,8 %	28,9 %	7,8 %

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

Pour tous ces domaines, la donnée est jugée "assez critique" ou "très critique" par une majorité nette des répondants, de 62 % à 78 % selon les cas. C'est particulièrement marqué pour l'amélioration de la qualité, la connaissance et l'expérience client, et la maîtrise des coûts.

Lecture "amplification" pour un dirigeant : les dirigeants considèrent la donnée comme cruciale pour la performance opérationnelle et stratégique, mais la maturité d'usage reste intermédiaire. L'amplification de la donnée est un levier direct pour amplifier tous les autres actifs, à condition d'en faire un sujet de gouvernance, pas uniquement un sujet IT.

Q48. Quels sont les domaines sur lesquels le déploiement de l'IA sera le plus pertinent et créera le plus de valeur dans les 12 prochains mois ?

	Très pertinent	Plutôt pertinent	Mitigé / Neutre	Plutôt pas pertinent	Pas ou peu pertinent	NSP / NA
R&D, innovation	45,6 %	33,3 %	8,9 %	3,3 %	2,2 %	6,7 %
Conception et développement	36,7 %	32,2 %	18,9 %	5,6 %	2,2 %	4,4 %
Approvisionnements	14,4 %	25,6 %	21,1 %	7,8 %	8,9 %	22,2 %
Production, fabrication	17,8 %	20,0 %	25,6 %	1,1 %	6,7 %	28,9 %
Opérations, exploitation	35,6 %	27,8 %	20,0 %	2,2 %	5,6 %	8,9 %
Logistique, *supply chain*	26,7 %	20,0 %	15,6 %	4,4 %	6,7 %	26,7 %
Maintenance	23,3 %	28,9 %	17,8 %	2,2 %	5,6 %	22,2 %
Marketing, ventes, services	56,7 %	27,8 %	7,8 %	3,3 %	2,2 %	2,2 %
Finances, achats, juridique	23,3 %	37,8 %	21,1 %	4,4 %	3,3 %	10,0 %
RH	20,0 %	38,9 %	24,4 %	5,6 %	4,4 %	6,7 %
IT	51,1 %	24,4 %	6,7 %	4,4 %	1,1 %	12,2 %

Les répondants voient d'abord l'IA comme un levier de création de valeur sur les activités tournées vers le marché et le client : marketing, ventes et services (84 % la jugent "plutôt" ou "très pertinente"), R&D et innovation (79 %) et IT (76 %). Viennent ensuite la conception de produits et services, les opérations, les fonctions finances, achats et juridique, et les RH, pour lesquelles 59 % à 69 % des répondants anticipent un impact positif. Les domaines plus industriels et physiques (approvisionnements, production, logistique, maintenance) apparaissent moins spontanément : de 38 % à 52 % d'avis favorables, avec des taux élevés de non-réponse (22 % à 29 %). Cette réserve traduit autant une maturité inégale des cas d'usage qu'une moindre exposition d'une partie du panel de répondants à ces processus.

Lecture "amplification" pour un dirigeant : les dirigeants associent prioritairement l'IA à la relation client, à l'innovation et à l'IT, beaucoup moins à la transformation des chaînes physiques. Pour réellement amplifier l'organisation, l'enjeu est aussi d'organiser de façon volontariste la montée en puissance des cas d'usage sur les maillons moins visibles - *supply chain*, production, maintenance, approvisionnements - où se joue une partie décisive de la compétitivité, de la résilience et de la rentabilité à moyen terme, ainsi que dans les fonctions support à dominante économique.

I. Projection et trajectoire d'amplification (Q49 à Q51)

Q49. En vous projetant à 12 mois, comment évalueriez-vous l'évolution de votre organisation sur les domaines d'actifs suivants ?

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Ne se prononce pas
Clients au cœur des priorités	54,4 %	33,3 %	8,9 %	0,0 %	3,3 %
Nouvelles offres en continu	41,1 %	41,1 %	12,2 %	1,1 %	4,4 %

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Ne se prononce pas
Collaborateur au cœur, quotidien simplifié	20,0 %	53,3 %	20,0 %	3,3 %	3,3 %
Excellence opérationnelle des processus	37,8 %	44,4 %	12,2 %	2,2 %	3,3 %
Structures et gouvernance repensées	27,8 %	30,0 %	27,8 %	6,7 %	7,8 %
Déploiement rapide de l'IA et des données	45,6 %	38,9 %	8,9 %	4,4 %	2,2 %

Les répondants projettent très nettement, à 12 mois, une trajectoire d'investissement orientée vers le client (87,8 % d'accord), l'offre (82,2 %), l'excellence opérationnelle (82,2 %) et la donnée et l'IA (84,4 %). Deux domaines apparaissent plus nuancés : mettre le collaborateur au cœur pour simplifier son quotidien (73,3 % d'accord, mais 23,3 % de désaccord) et, surtout, repenser les structures et le modèle de gouvernance (57,8 % d'accord, contre 34,4 % de désaccord). Les ambitions sont élevées sur les actifs "visibles", mais beaucoup plus hésitantes dès qu'il s'agit de transformer en profondeur l'architecture de l'organisation.

Lecture "amplification" pour un dirigeant : le risque est clair : vouloir amplifier la relation client, l'innovation et l'efficacité opérationnelle sans accepter de revisiter réellement l'organisation et les règles du jeu managérial. Pour amplifier durablement, il faudra aligner les investissements annoncés sur les actifs "vitrine" avec une transformation tout aussi exigeante de l'architecture interne (gouvernance, rôles, responsabilités, modes de décision), faute de quoi les promesses d'amplification ne resteront que partielles.

Q50. En synthèse, à horizon 12 mois, diriez-vous que votre organisation va...

Réponse	Effectif	%
Réamplifier ses actifs (activation mieux coordonnée)	31	34,4 %
Se concentrer sur quelques actifs clés	26	28,9 %
Peu évoluer et maintenir le modèle actuel	20	22,2 %
Investir sur des actifs aujourd'hui insuffisamment présents	13	14,4 %
Total	**90**	**100,0 %**

Lecture "amplification" pour un dirigeant : la photographie globale montre une volonté majoritaire de faire évoluer le modèle d'amplification, mais avec des approches très différentes : mieux coordonner l'ensemble du portefeuille d'actifs, ou resserrer la focale sur quelques actifs jugés stratégiques. En face, une fraction non négligeable reste dans une posture de continuité ou de rattrapage ciblé. L'enjeu est double : clarifier explicitement la trajectoire choisie et vérifier qu'elle est cohérente avec la capacité à faire jouer ensemble, et non en silos, l'ensemble des actifs.

Q51. Et pour terminer, comment qualifieriez-vous en quelques mots une Entreprise Amplifiée™ ?

Question ouverte, 81 répondants. Les réponses s'organisent nettement en quatre familles, avec une place importante du "systémique", explicite ou implicite.

FAMILLE 1 : L'ORGANISATION QUI ALIGNE ET ORCHESTRE L'ENSEMBLE DE SES ACTIFS

C'est la famille dominante : l'idée d'une organisation qui "fait travailler ensemble" clients, offres, collaborateurs, processus, organisation et données. Le terme "systémique" n'est pas toujours cité tel quel, mais l'approche l'est (cohérence, articulation, transversalité, logique d'ensemble, décisions à plusieurs prismes).

- *"Une entreprise qui assemble efficacement l'ensemble de ses actifs - clients, offres, collaborateurs, processus, organisation, data - au service de sa performance."*
- *"Assembler efficacement l'ensemble des actifs de l'entreprise pour associer les expertises, en exploitant l'environnement data, afin de mieux aligner la gouvernance, le management, la culture client et la réussite de l'entreprise."*
- *"Une organisation où chaque décision est examinée sous plusieurs prismes, et pas seulement sous un angle unique - souvent celui du donneur d'ordre."*

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

Lecture analytique : c'est de loin la famille la plus récurrente, et ce n'est pas un hasard : les dirigeants convergent sur l'idée que l'amplification est avant tout une cohérence systémique, pas une addition de projets.

FAMILLE 2 : L'ORGANISATION QUI SIMPLIFIE LA VIE DES ÉQUIPES ET RÉDUIT LA CHARGE

De nombreuses réponses insistent sur la réduction de la complexité, la simplification des processus, la baisse de la charge (notamment cachée), la clarification des décisions. Amplifier, ce n'est pas "faire plus", c'est faire mieux avec moins de friction interne.

- *"Une organisation qui simplifie le quotidien des équipes, avec une vision 360° de ses enjeux, tout en étant plus robuste et scalable."*
- *"Une entreprise qui réduit la charge interne et fluidifie l'exécution plutôt que d'empiler les transformations."*

Lecture analytique : cette famille est très saillante : les dirigeants ne parlent jamais d'abord de technologies, mais d'allègement.

FAMILLE 3 : L'ORGANISATION QUI MET LA TECHNOLOGIE ET LA DONNÉE AU SERVICE DE L'HUMAIN

Plusieurs réponses rappellent que l'amplification n'est pas un projet digital ; la technologie n'est qu'un accélérateur ou un "liant". Une Entreprise Amplifiée™ est d'abord une organisation où la donnée rend les arbitrages plus rapides, plus qualitatifs, plus cohérents.

- *"Une entreprise qui pense les interfaces (interne, partenaires, écosystème) et oriente la technologie au service de l'humain."*
- *"Une organisation qui utilise la donnée comme levier de cohérence et non comme un silo supplémentaire."*
- *"Une entreprise qui met l'humain & la technologie au service de la performance et de l'innovation."*

Lecture analytique : dans beaucoup de réponses, l'IA, la donnée et les outils sont décrits comme instrumentaux, jamais comme l'essence de l'amplification.

FAMILLE 4 : L'ORGANISATION ROBUSTE, ADAPTABLE ET CAPABLE DE PASSER À L'ÉCHELLE

Plusieurs répondants associent l'amplification à une capacité d'exécution supérieure : rapidité, cohérence, robustesse, capacité à passer à l'échelle. Non pas de la "performance héroïque", mais de la performance qui coûte moins cher en effort humain, en décisions et en charge.

- *"Une organisation plus robuste, plus scalable, capable de faire face à davantage de complexité sans ajouter de charge."*
- *"Une entreprise qui obtient plus de performance car ses actifs se renforcent mutuellement. Ainsi, elle génère une croissance et un niveau de rentabilité supérieur à son secteur par la mise en synergie de tous ses actifs matériels et immatériels."*
- *"Une entreprise amplifiée prend conscience de l'efficacité de mieux coordonner les données, les processus, les outils et les organisations au service de l'humain et de la performance."*
- *"Une entreprise est amplifiée lorsqu'elle a suffisamment pensé et articulé l'ensemble de ses processus pour être agile en toutes situations et bénéficier d'un effet démultiplicateur lorsqu'une amélioration est apportée à l'un d'entre eux."*

Lecture analytique : cette famille est moins volumineuse que les trois premières, mais elle est constante : l'amplification est vécue comme un modèle de performance durable.

Lecture "amplification" pour un dirigeant : les dirigeants décrivent l'Entreprise Amplifiée™ comme un **système cohérent** qui aligne ses actifs sans silos, simplifie la vie des équipes en réduisant la charge interne, oriente technologie et données au service de l'humain et des usages, et renforce sa robustesse sans effort organisationnel excessif. Cette vision est très proche - spontanément - de la définition que nous portons dans l'Observatoire : **une Entreprise Amplifiée™ n'est pas une organisation "plus complexe", mais une organisation qui réduit la charge, aligne ses actifs et donne de la puissance à son système de décision et d'exécution.**

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

ANNEXE 4

Glossaire de l'Entreprise Amplifiée™

Les notions clés pour comprendre, lire et utiliser l'édition 2026 de l'Observatoire de l'Entreprise Amplifiée™.

Actif

Élément structurant d'une organisation qui, lorsqu'il est travaillé de manière cohérente avec les autres, augmente la capacité d'agir et la performance. L'Entreprise Amplifiée™ repose sur cinq actifs interdépendants, complétés par un levier transverse.

1. ACTIF "CLIENTS"

Ensemble des usages, attentes, irritants et parcours qui structurent la manière dont les clients vivent l'organisation. Un actif "Clients" amplifié produit une expérience fluide, cohérente et révélatrice de la maturité interne. Il prend également en considération les partenaires.

2. ACTIF "OFFRES"

Architecture des produits et services, clarté de la gamme, règles de construction, pilotage du cycle de vie. Une offre amplifiée est simple, lisible, cohérente et alignée sur les usages réels.

3. ACTIF "COLLABORATEURS"

Capacité d'action, charge vécue, rôle du management, compétences, autonomie, qualité des outils. Un actif "Collaborateurs" amplifié repose sur une charge maîtrisée, des décisions lisibles et une organisation qui soutient les équipes.

4. ACTIF "PROCESSUS ET MODES DE FONCTIONNEMENT"

Ensemble des flux, étapes, validations, interactions entre *front-*, *middle-* et *back-office*, et règles d'or opérationnelles. Un actif "Processus et modes de fonctionnement" amplifié permet de réduire les frictions, d'accélérer les décisions et de fluidifier l'action.

5. ACTIF "ORGANISATION ET GOUVERNANCE"

Clarté des responsabilités, niveaux de décision, articulation entre les directions, instances de pilotage. Une organisation amplifiée est lisible, rapide et cohérente : les arbitrages se font avec fluidité et les décisions circulent.

6. LEVIER "DONNÉES ET TECHNOLOGIES (DONT L'IA)", CATALYSEUR TRANSVERSE

Qualité, architecture, synchronisation et gouvernance des données ; outils et systèmes ; usage réel du digital et de l'intelligence artificielle (IA). Un levier "Données et technologies" amplifié place la donnée au service des décisions et crée une colonne vertébrale unifiée, véritable système circulatoire de l'organisation.

Amplification

Processus consistant à augmenter la capacité d'une organisation en connectant ses actifs, en réduisant la charge inutile et en créant un système plus cohérent et plus fluide. L'amplification se traduit concrètement par des décisions plus simples, plus rapides et mieux synchronisées.

Archétypes d'amplification

Quatre profils révélés par l'édition 2026, qui permettent aux dirigeants de comprendre comment leur organisation fonctionne réellement : les **Résilients Réparateurs**, les **Performeurs Déséquilibrés**, les **Architectes de la Cohérence** et les **Amplificateurs Intégrés**.

Charge interne

Ensemble des efforts non visibles nécessaires au fonctionnement de l'organisation : doublons, relances, validations, *reporting*, contournements. Souvent absente des tableaux de bord, elle est omniprésente dans les arbitrages quotidiens. Elle naît principalement des processus, des validations et des outils non synchronisés. Sa réduction est l'un des premiers leviers de performance.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

Cohérence

Alignement entre les actifs, les décisions, les priorités et les usages. C'est, selon cette édition, la première source de performance durable.

Cycle de vie de l'offre

Méthode consistant à piloter l'offre comme un actif : création, évolution, arrêt, rationalisation, enrichissement. Une gouvernance du cycle de vie permet une offre plus lisible et mieux alignée sur les usages.

Entreprise Amplifiée™

Organisation capable de reconnecter, d'orchestrer et d'aligner ses actifs pour créer de la valeur avec plus de fluidité, moins de charge et une performance plus durable. Elle n'ajoute pas de complexité : elle réduit, simplifie et synchronise.

Moment

Situation vécue par l'organisation (charge, tensions, priorités, transformations en cours) qui influence sa capacité à amplifier ses actifs.

Règles d'or opérationnelles

Décisions structurantes garantissant la cohérence du fonctionnement : qui décide, comment, à quel moment, avec quelles données.

Silos

Segments organisationnels qui empêchent la circulation des informations, des données et des décisions. Ils figurent parmi les principaux freins internes cités dans l'enquête (47,8 % des dirigeants) et perturbent particulièrement les liens entre l'offre, le client, les processus et la donnée.

Trajectoire d'amplification

Chemin permettant à une organisation de passer d'un mode réactif à un mode cohérent, puis intégré. Cette trajectoire peut être progressive, sélective ou systémique.

Usage

Comportement réel des clients ou usagers : comment ils achètent, utilisent, contactent, abandonnent ou choisissent. L'usage est la matière première de l'amplification ; il correspond au "parcours réel", par opposition au parcours théorique conçu par l'organisation.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

ANNEXE 5

PME : que retirer de cette édition 2026 ?

EN BREF

- **Votre PME tient grâce à une offre solide, une proximité client forte et des équipes très engagées.**
- **Sa croissance repose encore trop sur l'effort individuel et sur quelques personnes clés.**
- **L'enjeu des 12 prochains mois : structurer sans bureaucratiser.**

Votre PME tient grâce à trois leviers clés : une offre solide, une proximité client forte et des équipes très engagées. Mais sa croissance repose encore trop sur l'effort individuel, la "débrouille" et la dépendance envers quelques dirigeants ou collaborateurs clés. Les processus opérationnels et de support sont majoritairement informels et la donnée encore peu mobilisée. Chaque point de croissance coûte donc trop d'énergie, au dirigeant comme aux équipes.

1. Où se situent les PME de cette édition 2026 ?

Les 42 dirigeants de PME du panel se retrouvent d'abord parmi les **Performeurs Déséquilibrés** (près de deux sur trois), puis parmi les **Résilients Réparateurs** (près d'une sur quatre). Les **Architectes de la Cohérence** et les **Amplificateurs Intégrés** y sont rares.

Archétype	PME	%
Résilients Réparateurs	10	23,8 %
Performeurs Déséquilibrés	27	64,3 %
Architectes de la Cohérence	3	7,1 %
Amplificateurs Intégrés	2	4,8 %
Total	**42**	**100,0 %**

Concrètement, cela signifie que :

- La performance perçue est correcte (6,6 / 10 en moyenne), parfois très bonne, mais obtenue au prix d'un effort humain élevé.
- L'amplification des actifs est partielle : l'offre et les clients sont souvent bien travaillés, mais les processus, la gouvernance et la donnée restent peu structurés.
- La dépendance à quelques personnes clés (dirigeant, directeur commercial, expert technique) est forte.
- La charge interne augmente, sans être mesurée.

En langage simple : la PME tient, mais elle fatigue son système.

2. Trois enjeux d'amplification prioritaires pour une PME

À la lumière de cette édition, une PME qui veut rester compétitive dans les 12 prochains mois doit répondre à trois enjeux.

SÉCURISER LA CROISSANCE SANS ÉPUISER LES ÉQUIPES

- Limiter la dépendance aux "héros" du quotidien.
- Réduire les frictions dans deux ou trois flux critiques (par exemple : devis, commande, SAV).

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

STRUCTURER SANS BUREAUCRATISER

- Formaliser les règles d'or sans tomber dans des procédures inutiles.
- Garder la souplesse caractéristique d'une PME, tout en rendant les décisions prévisibles.

PASSER D'UNE DONNÉE "INTUITIVE" À UNE DONNÉE "UTILE"

- Cesser de piloter trop souvent au "ressenti".
- Mettre en place quelques indicateurs fiables, compréhensibles par tous.

3. Objectifs concrets à 12 mois

Pour une PME, l'amplification se traduit par des objectifs simples et mesurables :

- **Réduire de 20 à 30 % la charge interne perçue sur un flux clé**, par exemple le cycle "devis - commande - facturation".
- **Sécuriser le fonctionnement sans les trois personnes clés :** au moins 70 % des tâches critiques doivent être transmissibles et documentées.
- **Piloter l'activité avec 5 à 7 indicateurs fiables**, mêlant clients, offres, processus et collaborateurs.

4. Plan d'actions détaillé : comment s'y prendre ?

4.1. Dans les 30 jours : rendre visible ce qui fatigue

Objectif : voir la réalité du système tel qu'il fonctionne.

- **Cartographier un flux "comme il se passe réellement"**, par exemple "demande client - livraison - facturation", pour obtenir une vision claire des étapes, des retours en arrière et des validations. *Actifs concernés : clients, processus, collaborateurs.*
- **Lister les 10 irritants les plus coûteux en énergie**, avec 5 à 10 collaborateurs représentatifs, en leur demandant : "Qu'est-ce qui vous fait perdre le plus de temps ?". *Actifs concernés : processus, organisation et gouvernance.*
- **Identifier les 5 décisions les plus lentes**, par exemple une remise commerciale inhabituelle, une validation d'investissement, un arbitrage SAV. *Actifs concernés : organisation et gouvernance, données.*
- **Tester la dépendance aux personnes clés** en se posant la question : "Que se passe-t-il si *X* est absent trois semaines ?". *Actifs concernés : collaborateurs, processus.*

4.2. Dans les 100 jours : restaurer la capacité d'agir

Objectif : retirer des obstacles concrets, sans restructurer l'entreprise.

- **Simplifier un flux critique de A à Z.** Choisir le flux le plus irritant (devis, commande, SAV), supprimer une ou deux validations inutiles, réduire le nombre d'outils mobilisés, standardiser quelques modèles (devis, courriels types, relances). Résultat attendu : un délai moyen réduit et moins d'allers-retours. *Actifs concernés : processus, clients, données.*
- **Installer un rituel de pilotage simple et régulier :** 30 à 45 minutes par semaine, avec un tour de table structuré par actif, en ne commentant que les indicateurs utiles et les irritants majeurs. Résultat attendu : une meilleure cohérence des décisions.
- **Alléger la charge invisible :** supprimer 20 % des *reportings*, tableaux, courriels en copie et doublons identifiés ; clarifier qui décide quoi sur 5 décisions récurrentes (règles d'or). *Actifs concernés : organisation et gouvernance, collaborateurs.*
- **Poser un premier socle de donnée "minimale viable" :** 3 à 5 indicateurs clés (marge par type d'offre, délai moyen, taux de réclamation, charge perçue), dans un format simple mais partagé. *Actifs concernés : données et technologies, offres, clients.*

4.3. À 12 mois : structurer pour ne pas plafonner

Objectif : faire passer la PME d'un mode "réparateur" ou "déséquilibré" à un mode d'**Architecte de la Cohérence**.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

- **Documenter et stabiliser 3 processus clés**, sans produire de "manuel qualité" inutile : une page par processus (étapes, rôles, décisions, délais cibles). *Actifs concernés : processus, organisation et gouvernance.*
- **Piloter le cycle de vie de l'offre :** identifier les offres peu rentables ou trop complexes et décider d'en arrêter ou d'en simplifier 10 à 15 %. Résultat attendu : une baisse de la complexité commerciale et opérationnelle. *Actifs concernés : offres, clients, processus.*
- **Réduire la dépendance aux trois personnes clés :** formaliser leurs tâches critiques, organiser des binômes et des transferts. *Actifs concernés : collaborateurs, processus.*
- **Transformer la donnée en actif, pas en *reporting* :** relier chaque indicateur à une décision concrète et abandonner ceux qui ne servent jamais à arbitrer. *Actifs concernés : données et technologies, organisation et gouvernance.*

5. En quoi cela relève de l'amplification ?

Pour une PME, amplifier signifie réduire la dépendance aux individus et à l'intuition, rendre les flux plus fluides, et se donner un système simple et lisible, qui soutient l'effort au lieu de le consommer. **L'objectif n'est pas de "faire du processus", mais de créer de la capacité sans épuiser les équipes.**

Le risque si rien ne change : votre PME ne s'arrêtera pas ; elle atteindra un plafond de croissance dû à l'absence de système. L'amplification permet de grandir avec moins de charge et plus de clarté.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

ANNEXE 6

ETI : que retirer de cette édition 2026 ?

EN BREF

- **Votre ETI est dans la zone de tension maximale : assez grande pour accumuler la complexité, pas assez pour absorber l'excès de projets, d'outils et d'instances.**
- **C'est aussi la taille la plus polarisée du panel : un tiers de Résilients Réparateurs, mais près d'un quart d'Amplificateurs Intégrés.**
- **L'enjeu : passer du catalogue de projets à une trajectoire, et faire de la donnée le lien entre les actifs.**

Votre ETI est dans la zone de tension maximale : assez grande pour accumuler la complexité, pas assez grande pour absorber l'excès de projets, d'outils et de gouvernance. Votre performance repose sur l'engagement, l'offre et votre agilité historique, mais elle est limitée par des processus fragmentés, des transformations mal synchronisées, une gouvernance dense, une donnée peu exploitable et une fatigue interne qui s'installe.

1. Où se situent les ETI de cette édition 2026 ?

Les 26 dirigeants d'ETI du panel forment le groupe le plus contrasté de l'enquête. Leurs organisations se partagent à égalité entre **Résilients Réparateurs** et **Performeurs Déséquilibrés** (un peu plus d'un tiers chacun), mais concentrent aussi l'essentiel des **Amplificateurs Intégrés** : 6 des 9 organisations les plus amplifiées du panel sont des ETI. Ainsi, la taille ETI n'empêche pas l'amplification, elle polarise.

Archétype	ETI	%
Résilients Réparateurs	9	34,6 %
Performeurs Déséquilibrés	9	34,6 %
Architectes de la Cohérence	2	7,7 %
Amplificateurs Intégrés	6	23,1 %
Total	**26**	**100,0 %**

Dans une ETI, rien n'est joué : la même taille produit les organisations les plus fatiguées et les plus amplifiées du panel.

En pratique :

- Une performance perçue de 7,0 / 10 en moyenne, la plus élevée des trois tailles d'organisation (6,8 pour les grands groupes, 6,6 pour les PME).
- Deux ou trois actifs forts (offres, clients, collaborateurs), mais des retards marqués sur les processus, l'organisation et la donnée pour la majorité d'entre elles.
- Une multiplication des projets sans orchestration globale.
- Une charge interne élevée et très peu objectivée.

À taille comparable, ce qui distingue les ETI amplifiées est d'avoir relié leurs actifs entre eux.

2. Trois enjeux d'amplification prioritaires pour une ETI

PASSER DU "CATALOGUE DE PROJETS" À UNE TRAJECTOIRE STRUCTURÉE

- Arrêter de lancer de nouveaux chantiers sans en clôturer d'autres.
- Poser un vrai système de priorisation.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

RÉDUIRE LES FRICTIONS ENTRE DIRECTIONS

- Ce sont les flux transverses qui saturent (commande, mise en marché, *onboarding* client).
- Les silos détruisent la capacité d'agir.

FAIRE DE LA DONNÉE LE LEVIER QUI RELIE LES ACTIFS

- Relier clients, offres, processus et gouvernance par un socle "donnée" cohérent.
- L'IA n'a d'intérêt que si cette base est en place.

3. Objectifs concrets à 12 - 18 mois

- **Réduire de 30 % le temps perdu sur 3 flux critiques**, par exemple le lancement d'offre, le traitement des réclamations, le pilotage des projets.
- **Passer d'une amplification "déséquilibrée" à une amplification "cohérente" :** au moins 4 actifs sur 5 doivent être travaillés de façon visible et assumée.
- **Intégrer la donnée dans les décisions, pas seulement dans les *reportings* :** toutes les décisions stratégiques doivent s'appuyer sur un socle "donnée" partagé.

4. Plan d'actions détaillé : comment s'y prendre ?

4.1. Dans les 30 jours : rendre visibles flux, charge et incohérences

- **Cartographier les 3 flux qui consomment le plus de capacité**, par exemple "commande - production - facturation", la mise en marché, le SAV, en incluant les directions impliquées, les outils, les validations et les délais. *Actifs concernés : processus, organisation et gouvernance, données.*
- **Identifier les 10 irritants systémiques**, ceux qui reviennent "partout" : multi-saisies, double validation, manque de cadrage, décisions qui "remontent toujours". *Actifs concernés : collaborateurs, processus.*
- **Mesurer la charge invisible :** nombre d'instances, temps passé en réunion, *reportings* produits et réellement lus. *Actifs concernés : organisation et gouvernance, collaborateurs.*
- **Faire le bilan des projets en cours :** lister les grands projets et programmes, leurs liens (ou leur absence de lien) avec les cinq actifs, et identifier ceux qui n'ont plus d'impact évident.

4.2. Dans les 100 jours : restaurer la vitesse et la cohérence

- **Simplifier un flux transverse de bout en bout.** Choisir un flux emblématique (par exemple le lancement d'offre), réduire les validations, clarifier les rôles, harmoniser les outils, définir un délai cible. Résultat attendu : un gain mesurable de temps et de charge. *Actifs concernés : processus, offres, collaborateurs.*
- **Installer une gouvernance unique de la transformation :** un seul lieu où l'on arbitre les priorités, l'arrêt ou la fusion des projets en doublon, chaque initiative reliée à un ou plusieurs actifs. *Actifs concernés : organisation et gouvernance, données.*
- **Aligner les directions sur 3 priorités annuelles :** plutôt que 15 axes, acter 3 priorités "non négociables", déclinées dans les plans d'actions métiers. *Actifs concernés : organisation et gouvernance, clients, offres.*
- **Poser les bases d'un socle "donnée" commun :** identifiants uniques pour les clients, les offres et les processus ; règles d'or (fraîcheur, source de référence, rôles). *Actifs concernés : données et technologies, processus.*

4.3. À 12 mois : installer un modèle d'Architecte de la Cohérence

Formaliser les règles de fonctionnement des cinq actifs :

- **Clients :** parcours cibles définis, au moins 80 % des irritants clients reliés à des irritants internes, priorités d'investissement alignées sur les usages.
- **Offres :** cycle de vie piloté, arrêts d'offres assumés, simplification tarifaire engagée.
- **Collaborateurs :** rôles clarifiés, tâches sans valeur allégées, rituels de pilotage lisibles.
- **Processus :** 3 processus clés repensés, indicateurs de flux suivis, règles de décision simplifiées.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

- **Organisation et gouvernance :** instances rationalisées, décisions déléguées aux niveaux N-1 et N-2 sur des périmètres clairement définis et partagés.

Mettre en production quelques cas d'usage "donnée" et IA vraiment utiles, par exemple la priorisation automatique des dossiers, l'aide au support client ou la prévision de la demande, à une condition : que chaque outil soit connecté à une décision concrète. Sinon, on ne le fait pas. *Actifs concernés : données et technologies, processus, clients.*

Mesurer l'impact sur la charge interne et la vitesse de décision, avant et après : nombre de réunions, temps d'arbitrage, délai d'exécution des processus clés. *Actifs concernés : collaborateurs, organisation et gouvernance.*

5. En quoi cela relève de l'amplification ?

Pour une ETI, l'amplification consiste à sortir du mode "performant mais déséquilibré", à faire travailler les actifs ensemble, et à transformer la donnée, la gouvernance et les processus en amplificateurs plutôt qu'en freins. **L'objectif : retrouver de la capacité sans ajouter une nouvelle couche de complexité.**

Le risque si rien ne change : la dérive progressive (saturation, lenteur, fragmentation, fatigue). L'amplification permet de restaurer la cohérence et la capacité d'exécution.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

ANNEXE 7

Grands groupes : que retirer de cette édition 2026 ?

EN BREF

- **Votre groupe performe, mais avec une inertie incompatible avec la vitesse du marché.**
- **La gouvernance est le premier facteur limitant de la vitesse effective ; la donnée est le point de bascule.**
- **L'enjeu : passer d'un pilotage par programmes à un pilotage par actifs.**

Votre groupe performe, mais il fonctionne avec une inertie incompatible avec la vitesse du marché, la pression technologique, l'exigence réglementaire et les attentes des clients et des collaborateurs. La gouvernance est dense, les processus silotés, les décisions lentes, l'omnicanalité encore théorique, la donnée abondante mais peu utile, et la charge interne élevée.

1. Où se situent les grands groupes de cette édition 2026 ?

Les 22 dirigeants de grands groupes du panel se situent majoritairement parmi les **Performeurs Déséquilibrés** (près de six sur dix). Les autres se partagent à parts égales entre **Résilients Réparateurs** et **Architectes de la Cohérence** ; un seul se décrit comme très amplifié.

Archétype	Grands groupes	%
Résilients Réparateurs	4	18,2 %
Performeurs Déséquilibrés	13	59,1 %
Architectes de la Cohérence	4	18,2 %
Amplificateurs Intégrés	1	4,5 %
Total	**22**	**100,0 %**

Le profil type :

- Une performance perçue de 6,8 / 10 en moyenne, parfois supérieure à 8 / 10.
- Une capacité d'investissement forte : multiprojets, multiprogrammes.
- Une donnée abondante, mais coûteuse à mobiliser.
- Une gouvernance lourde : instances multiples, *reporting* massif.
- Des parcours clients encore fragmentés.
- Une charge interne très forte, peu mesurée, très visible dans les équipes.

2. Ce qu'un Comité Exécutif doit voir sans filtre

Pour les grands groupes, cette édition de l'Observatoire de l'Entreprise Amplifiée™ montre que :

- **La performance actuelle est solide mais fragile :** elle dépend de la capacité à maintenir un niveau d'effort très élevé.
- **La cohérence entre actifs est insuffisante :** des offres riches mais difficiles à piloter, des parcours clients dégradés par les silos, des collaborateurs saturés par la gouvernance, des processus et une IT hérités d'un historique peu évolutif.
- **La donnée est le point de bascule :** sans gouvernance "donnée" claire, l'IA et les programmes digitaux produisent surtout de la complexité.
- **La gouvernance est le facteur limitant n° 1 de la vitesse effective.**

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

3. Objectifs d'amplification à 18 - 24 mois, à l'échelle d'un groupe

- **Réduire de 30 à 40 % le temps de décision sur 5 décisions structurantes :** lancement d'offres, arbitrage d'investissements, traitement d'incidents majeurs, décisions sur les parcours clients critiques, arbitrage des priorités de transformation.
- **Passer d'un pilotage par programmes à un pilotage par actifs :** chaque initiative doit être clairement rattachée à un ou deux actifs, et non à un catalogue de projets.
- **Faire de la donnée un levier transverse de cohérence :** réduire le nombre de référentiels, rendre lisibles les identifiants et les règles d'usage, intégrer la donnée dans la gouvernance et pas seulement dans les outils.

4. Plan d'actions exécutif pour un grand groupe

4.1. Dans les 30 jours : exposer la réalité au Comité Exécutif

- **Analyser les 10 décisions les plus lentes :** temps réel entre la demande initiale et la décision finale. *Actifs concernés : organisation et gouvernance, processus, données.*
- **Cartographier 3 flux critiques à l'échelle du groupe :** un parcours client phare, le cycle de vie d'une offre majeure, le traitement d'un incident ou d'une réclamation fréquente. *Actifs concernés : clients, offres, processus.*
- **Objectiver la charge invisible :** nombre d'instances, temps de *reporting*, niveaux de validation ; identifier où se concentrent les "nœuds de saturation". *Actifs concernés : collaborateurs, organisation et gouvernance.*
- **Faire l'état des lieux des programmes "donnée" et IA :** quels cas d'usage créent réellement de la valeur ? lesquels alimentent surtout la complexité ? *Actifs concernés : données et technologies, processus, clients.*

4.2. Dans les 100 jours : prendre les décisions que seule la direction générale peut assumer

- **Installer un système de cohérence groupe :** 3 priorités annuelles au maximum, chaque programme rattaché à un ou plusieurs actifs, une gouvernance unique de la transformation (et la fermeture des doublons).
- **Alléger la gouvernance :** réduire de 30 % le nombre d'instances de décision et de pilotage, supprimer un niveau de validation dans chaque macro-processus, clarifier les mandats des niveaux N-1 et N-2 (ce qui ne remonte plus au Comité Exécutif).
- **Engager deux chantiers "vitrine" d'amplification**, par exemple un parcours client et un flux interne très irritant pour les équipes, pour démontrer concrètement ce qu'apporte une approche par actifs.
- **Définir les règles d'or "donnée" à l'échelle du groupe :** identifiants clients, offres et processus, référentiels critiques, gouvernance des droits, de la qualité et des usages. *Actifs concernés : données et technologies, organisation et gouvernance.*

4.3. À 12 - 24 mois : faire basculer le groupe vers un modèle d'Amplificateur Intégré

- **Repenser les parcours clients critiques en logique d'actifs :** pour chaque parcours, identifier les irritants clients, les irritants internes associés et les actifs croisés à mobiliser. **Objectif** : réduire la charge interne tout en améliorant l'expérience.
- **Orchestrer le cycle de vie de l'offre au niveau du groupe :** une gouvernance de portefeuille (création, évolution, arrêt) dont les décisions s'appuient sur la donnée d'usage, la charge interne induite et la cohérence avec les autres actifs.
- **Industrialiser la donnée comme colonne vertébrale :** un socle commun, des règles d'or, des usages métiers clairs, des cas d'usage IA intégrés de bout en bout plutôt que des *POC* isolés. **Indicateurs** : temps de préparation des comités, saisies multiples, qualité des décisions.
- **Mettre la charge interne au cœur du pilotage exécutif :** rendre visibles le temps passé en réunions, le niveau de complexité des processus et les points de friction majeurs, et en faire un sujet de Comité Exécutif, pas seulement de DRH.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

5. En quoi cela relève de l'amplification ?

Pour un grand groupe, amplifier signifie utiliser sa taille comme levier de cohérence plutôt que comme poids mort, mettre les actifs en système plutôt qu'en juxtaposition, et réduire la charge en augmentant la vitesse sans sacrifier la maîtrise. **L'objectif n'est pas d'ajouter des transformations, mais de les raccorder, pour produire une performance moins coûteuse et plus durable.**

Le risque si rien ne change : que la taille devienne le handicap principal (inertie, lenteur, fragmentation, fatigue interne et perte d'engagement). L'amplification permet de restaurer vitesse et cohérence.

© 2026 ANTHEUS ADVISORS | THE DOERS - Tous droits réservés - Reproduction interdite sans autorisation écrite préalable

OBSERVATOIRE DE L'ENTREPRISE AMPLIFIÉE

Poursuivre l'échange

Nous présentons les résultats de l'Observatoire aux comités de direction qui souhaitent les confronter à la réalité de leur organisation.

Pierre Kalfon

Senior Partner

pierre.kalfon@antheusadvisors.com

+33 (0)6 64 68 55 59

Antheus Advisors - Conseil en stratégie et transformation

60 rue François Ier - 75008 Paris - France

www.antheusadvisors.com

Antheus Advisors est une marque de la maison de conseil The Doers, SAS au capital de 10 000 € - RCS Paris 934 138 785.

Enquête menée du 3 octobre au 20 novembre 2025 auprès de 90 dirigeants de PME, d'ETI et de grands groupes. Entreprise Amplifiée™ est une marque d'Antheus Advisors.

© 2026 Antheus Advisors | The Doers. Tous droits réservés. Toute reproduction, même partielle, est interdite sans autorisation écrite préalable. Citation autorisée avec mention de la source : Observatoire de l'Entreprise Amplifiée™ - Édition 2026, Antheus Advisors.

ANTHEUS ADVISORS