

Article de couverture

## Diriger dans des temps incertains

# De nouveaux choix pour de nouveaux défis

Par Paul F. Nunes, Caroline Firstbrook et James M. Ellis

C'est en période de turbulence économique, et non de calme, qu'interviennent les plus grandes variations dans les positions relatives des entreprises au sein de leur secteur d'activité. Pour tirer profit de ce type de conjoncture, une entreprise doit prendre rapidement les bonnes décisions et les mettre en œuvre avec conviction, une caractéristique essentielle des entreprises très performantes.

La crise économique déclenchée par l'implosion du marché des crédits continue de mettre à mal les entreprises à travers le monde. Il ne s'agit toutefois pas d'une crise ordinaire. A pratiquement tous les points de vue – indices boursiers, cours des matières premières, confiance des consommateurs, risque de crédit, taux de change – ce qui rend cette crise bien plus délicate pour les dirigeants d'entreprise que toute autre depuis celle de 1929 n'est pas seulement sa gravité, mais aussi la volatilité et l'incertitude qui l'accompagnent. Les inquiétudes sont devenues mondiales, accentuées par l'intégration électronique des marchés et l'immédiateté de l'information.

Au travers de ses études et de ses travaux auprès de ses clients dans le monde entier, Accenture a pu assister aux premières loges aux efforts de nombreuses entreprises qui se démènent pour trouver des solutions en ces temps économiques difficiles. Quel que soit son niveau d'excellence, aucune entreprise, pas même parmi les plus performantes, n'est à l'abri des effets de la crise actuelle.

Les recherches d'Accenture révèlent également des orientations possibles pour les entreprises dans ce contexte confus. Nous savons, par exemple, que la haute performance est le résultat de choix judicieux : où et quand se

frotter à la concurrence, comment être productif en se démarquant ou encore comment créer chez les salariés un état d'esprit propice à la réussite.

Les entreprises qui ont pris et appliqué des décisions ingénieuses par le passé ont de bonnes chances d'être mieux placées pour traverser la crise et en ressortir renforcées. Cela dit, les choix qui se sont révélés efficaces dans d'autres circonstances doivent être réévalués et les dirigeants doivent en opérer de nouveaux, qui soient adaptés à des défis économiques sans

précéder ainsi qu'aux besoins spécifiques de l'entreprise.

Nous pensons que, dans le contexte actuel, les nouveaux choix conduisant à la haute performance exigeront la mise en œuvre simultanée de deux approches en matière de management : l'utilisation plus ciblée et disciplinée des leviers ordinaires de gestion en temps de crise, conjuguée à la poursuite d'une stratégie particulière plus urgente en fonction des forces et faiblesses de l'entreprise à un moment donné.

## Exploiter l'ordinaire

Chaque entreprise est aujourd'hui examinée à la loupe, que ce soit par des investisseurs méfiants, des créanciers soupçonneux, des acquéreurs potentiels, des conseils d'administration fébriles, des autorités impatientes ou bien par des clients ou des salariés inquiets. Dans ces conditions, la direction doit tout d'abord démontrer plus que jamais sa capacité à gérer les affaires courantes. Pour que les dirigeants puissent obtenir un maximum d'efficacité dans une conjoncture défavorable, ils doivent exploiter les leviers ordinaires à leur disposition, en maintenant des opérations sans faille en dépit de la nécessité de serrer la vis et de faire face à des fournisseurs en crise, à des clients en manque de confiance et à des difficultés d'intégration persistantes à la suite d'une fusion.

Quatre impératifs opérationnels revêtiront une importance critique pour la direction en temps de crise.

### La gestion réactive et constante des coûts

Pour de nombreuses entreprises, il s'agira de l'impératif le plus important, mais qui doit être traité avec une précision chirurgicale. Les coûts, actifs et investissements doivent être passés au crible tout au long de la chaîne de valeur, depuis la R&D jusqu'au service client en passant par la chaîne logistique.

La solution réside dans un compromis entre vitesse de réduction des coûts et génération de trésorerie grâce à la préservation des capacités critiques et des futures sources de valeur pour l'entreprise. Des économies réalisées sans discernement ou l'abandon d'actifs laisseraient les entreprises mal armées pour la reprise.

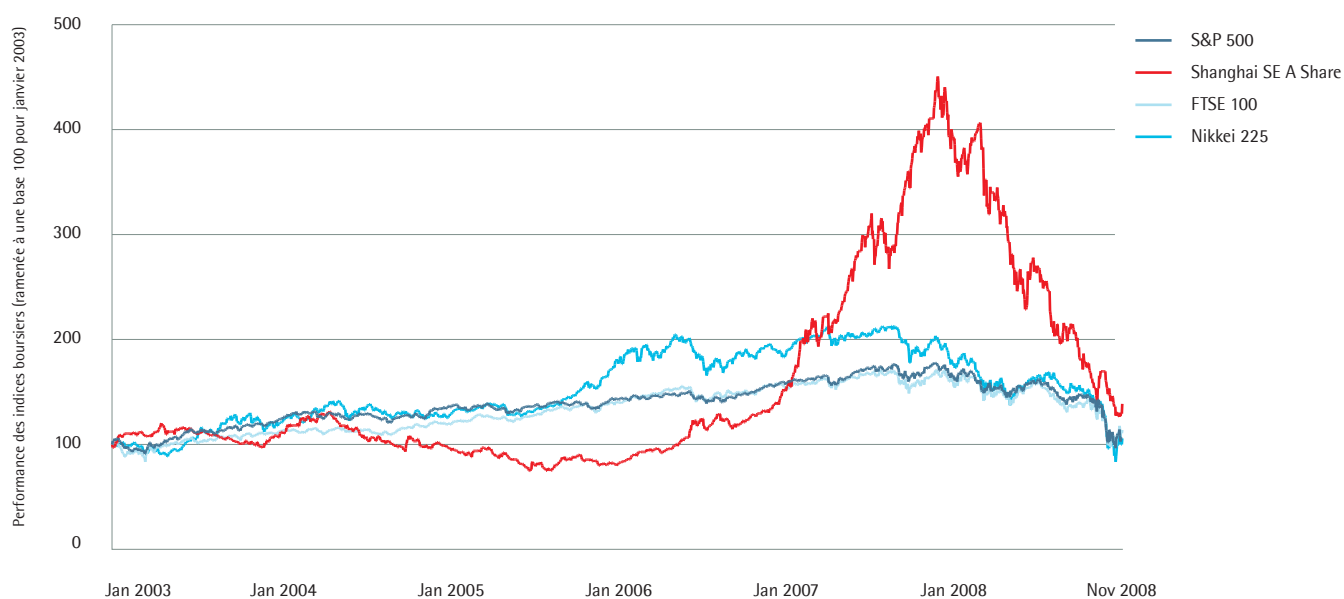
### L'acquisition et la fidélisation des clients

Les entreprises souhaitent toutes conserver leurs bons clients et en acquérir de nouveaux. Or cet impératif prend encore plus d'importance en période de crise. Des clients craintifs peuvent être tentés de rester dans l'expectative, espérant des jours meilleurs, d'où le caractère essentiel d'investissements prudents, orientés client, dans le marketing, la vente et la distribution.

Les entreprises doivent se concentrer sur la préservation de leur clientèle ; certaines peuvent même prendre des parts à des acteurs plus faibles sur leurs marchés attitrés tout en conquérant de nouveaux marchés ailleurs dans le monde. A titre d'exemple, des fluctuations de l'ordre de 20% des taux de change peuvent fournir aux entreprises l'opportunité d'exploiter une nouvelle stratégie tarifaire qui leur permette de s'octroyer du jour au lendemain un avantage sur leurs concurrents étrangers.

# Contraction

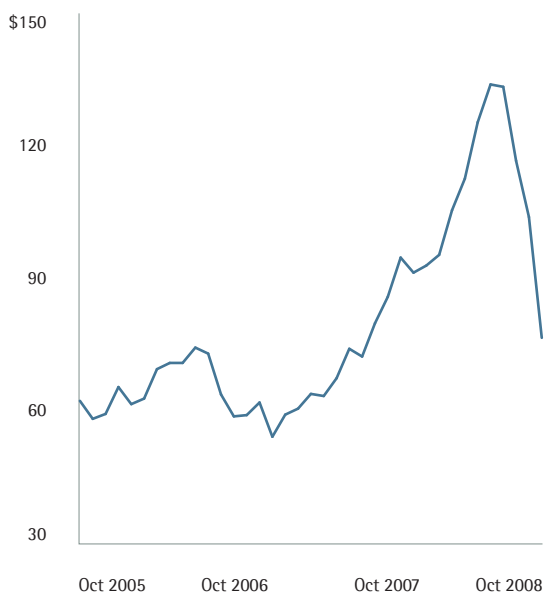
Principaux indices boursiers mondiaux



Source : analyse Accenture

# Volatilité

Prix du baril de brut (West Texas Intermediate) en \$



Source : Fonds monétaire international, Indice du prix des matières premières

# Incertitude

Confiance des consommateurs aux Etats-Unis



\* Les chiffres pour chaque année sont ceux du mois de décembre, à l'exception de 2008 (octobre)  
Source : The Conference Board

(suite de la page 2)

### L'excellence opérationnelle

Cet impératif revêt une importance supplémentaire dans les entreprises à dimension véritablement multinationale. Lorsque les différentes fonctions d'une entreprise – production, service client, vente, distribution, direction, marketing, innovation – sont réparties géographiquement à travers le monde, l'excellence opérationnelle dépend de l'élaboration et de la gestion d'un modèle d'exploitation efficace, prenant en compte tous ces aspects. Les entreprises doivent déterminer quel est leur modèle, quels en sont les points faibles et comment manier celui-ci afin de garantir l'excellence opérationnelle.

### Des fusions-acquisitions efficaces

S'il peut sembler paradoxal de mettre l'accent sur des fusions-acquisitions en période de crise économique, celles-ci sont en fait encore plus importantes dans les temps difficiles, où de bonnes affaires peuvent soudain se présenter.

## Gérer l'extraordinaire

Tandis que les dirigeants sont quotidiennement aux prises avec les défis opérationnels auxquels sont confrontées les entreprises pendant toute période difficile, ils doivent également faire preuve de réactivité face aux événements exceptionnels. Il leur faut faire face en temps réel aux problématiques et menaces spécifiques de cette crise, et ce à une vitesse qui peut leur sembler de prime abord difficile, voire impossible à atteindre et à maintenir. Les entreprises qui n'ont pas investi dans une organisation souple et des outils de prise de décision rapide – assurant l'efficacité des équipes dirigeantes et des processus de changement – trouveront particulièrement ardu ce travail de gestion de l'« extraordinaire ».

En fonction de l'évaluation de la situation présente de leur entreprise (voir encadré page 5), les équipes

Toutefois ces aubaines doivent être gérées avec précaution : il est probable que des entreprises bon marché, car en difficulté, s'accompagnent de salariés démoralisés, de processus désorganisés et d'un bilan en miettes, autant de facteurs qui rendent l'intégration particulièrement délicate. Or des problèmes épineux tels que l'intégration des bilans, l'alignement des clientèles, l'optimisation de la chaîne logistique et la mutualisation des services doivent néanmoins être résolus avec dextérité, y compris pour les fusions déjà en cours. En outre, il convient de poser soigneusement les bases d'un alignement des cultures, en particulier dans le cas d'acquisitions transnationales.

Ces impératifs demandent beaucoup de concentration et de discipline de la part des équipes dirigeantes. Aucune entreprise ne saurait se permettre de les négliger si elle veut surmonter la crise actuelle et en sortir armée pour profiter de la reprise.

dirigeantes ont le choix entre trois stratégies de base, assorties de la tactique correspondante. Le côté exceptionnel de ces stratégies ne tient pas à la tactique proprement dite, mais à la façon de la gérer simultanément avec les objectifs et défis opérationnels courants.

La stratégie choisie doit constituer une priorité pour la direction, mais pas au point de risquer de submerger l'entreprise. Elle ne doit pas entraîner d'interruptions significatives de l'activité en cours, susceptibles d'évoquer une situation de détresse (ou bien une aggravation de la situation déjà observée par les marchés), ni démoraliser les salariés (y compris les cadres supérieurs). Le moral du personnel est crucial pour traverser une crise et en ressortir plus fort ; or, l'assurance et l'esprit de décision des dirigeants face aux défis renforcent la confiance des employés.

(suite page 6)

Les entreprises doivent imposer des réformes qui auraient pu se heurter à une forte résistance en des temps meilleurs.

## Analyse de l'entreprise performante : où vous situez-vous ?

Pour savoir que faire en temps de crise, vous devez procéder à une soigneuse évaluation de votre situation actuelle. Cette analyse rigoureuse permettra ensuite aux entreprises performantes de planifier et déterminer avec précision l'efficacité des stratégies retenues.

La capacité d'une entreprise à réagir efficacement à la crise est fonction de trois facteurs : sa performance relative mesurée sur les récents cycles économiques et de management, les circonstances spécifiques dans lesquelles elles se trouvent et les conditions globales prédominantes.

La méthodologie exclusive d'Accenture pour la mesure de la haute performance repose sur une comparaison avec les entreprises du même secteur et fournit une vision claire de la performance passée.

D'après nos recherches au cours des six dernières années, nous savons que la haute performance (définie comme une performance durablement supérieure à celle des acteurs du secteur) ne se limite pas à l'évolution du cours de l'action. Notre matrice d'évaluation de la haute performance examine la performance de l'entreprise selon une série de caractéristiques qui sont davantage représentatives de la véritable compétitivité, à savoir une solide rentabilité alliée à une forte croissance du chiffre d'affaires et à un positionnement pour l'avenir, le tout avec constance dans le temps.

Toutes les entreprises très performantes ne sont toutefois pas bien positionnées. Certaines peuvent, par exemple, se trouver à court de liquidités en raison d'acquisitions stratégiques récentes. A l'inverse, certaines entreprises peu performantes peuvent avoir l'agréable surprise de disposer de la trésorerie dont elles ont besoin pour agir, même si leur bonne fortune est le résultat d'une incapacité à avoir identifié les opportunités prometteuses d'investissement lorsque l'économie était forte.

Une fois qu'une entreprise a établi sa position relative par rapport à la concurrence, elle doit déterminer où elle se situe aujourd'hui en termes de stabilité et de santé financière.

Les recherches d'Accenture à la suite des crises précédentes révèlent que les entreprises leaders pratiquent une gestion financière saine, fondée sur la valeur, mettant l'accent sur le cash-flow et un bilan solide en période de conjoncture favorable. Cette approche apporte souplesse et puissance financière en période de vaches maigres. S'il n'existe aucune formule miracle pour se préparer à la crise, certains éléments sont néanmoins clairement importants : la situation de trésorerie, la solidité du bilan et la diversité des flux de trésorerie.

En matière de réserves de liquidités, la principale question est de savoir si l'entreprise dispose d'une trésorerie suffisante pour traverser la crise et réaliser des investissements à long terme attractifs en ce moment. Concernant sa structure financière, l'entreprise doit se demander si celle-ci est suffisamment solide pour pouvoir adopter sur le marché une position plutôt offensive que défensive. Enfin, dans un contexte plus général, l'entreprise doit s'interroger sur sa vulnérabilité face à une nouvelle dégradation/volatilité éventuelle de la conjoncture économique mondiale. Les réponses à ces questions aideront les entreprises à cerner les options qui s'offrent à elles.

Le troisième aspect que les entreprises doivent prendre en compte pour déterminer leur actuel niveau de compétitivité a trait à l'évolution du contexte global.

La migration vers un monde multipolaire – caractérisé par la multiplication des centres de puissance économique et d'activité commerciale – engendre de nouvelles problématiques et opportunités, distinctes de celles rencontrées lors d'une crise à l'échelle d'un pays ou d'une région du monde. A titre d'exemple, les fonds souverains et les gouvernements deviennent des investisseurs majeurs en quête de bonnes affaires, ainsi que les bailleurs des fonds de relance. En outre, les grandes entreprises dans un monde multipolaire font presque toujours partie d'un ensemble de réseaux imbriqués, c'est pourquoi il est essentiel d'évaluer non seulement vos propres atouts et facteurs de risque, mais aussi ceux de vos partenaires, clients et fournisseurs, dont le sort peut avoir un net impact sur le vôtre. Nous préconisons donc une analyse formelle des risques, à 360 degrés, s'intéressant notamment aux scénarios les plus pessimistes.

Les entreprises qui ne parviennent pas à s'imposer aujourd'hui dans les économies émergentes éprouveront bien plus de difficultés à percer ultérieurement.

(Suite de la page 4)

## 1. Survie

L'équipe dirigeante d'une entreprise en « mode de survie » doit se concentrer en priorité sur les mesures à court terme afin d'assurer la poursuite de son activité en tant qu'entité indépendante jusqu'au retour de jours meilleurs.

Dans les cas où la survie de l'entreprise est en jeu, une action rapide visant à sécuriser le cash-flow et à réduire l'exposition aux risques peut faire la différence. Les pistes à explorer sont les suivantes :

### Réduire les dettes

Les entreprises confrontées à un manque actuel ou potentiel de liquidités doivent en priorité renégocier les termes de leurs emprunts. Afin de préserver leur trésorerie, il peut également être nécessaire de réduire ou d'annuler les versements de dividendes. La cession d'actifs non stratégiques constitue une autre solution pour lever des fonds. Bien que la vente d'actifs n'offre pas des perspectives très attrayantes dans le contexte actuel, le fait est que les prix pourraient baisser encore bien plus. La cession d'actifs stratégiques, en revanche, est beaucoup plus périlleuse et ne doit être envisagée qu'en dernier ressort.

### Réduire les coûts

Un autre moyen d'améliorer le cash-flow consiste à réduire les coûts. Les avantages en nature dont bénéficient les dirigeants doivent être immédiatement revus à la baisse, ce qui non seulement engendrera des économies mais adressera aussi un signal fort au reste de l'entreprise. Une efficacité accrue dans les achats et dans le recouvrement des créances peut également contribuer à la réduction des coûts. Les dépenses liées aux réseaux informatiques doivent elles aussi être passées à la loupe. Des méthodologies telles que Lean Six Sigma peuvent se révéler extrêmement efficaces pour identifier les possibilités d'économies associées aux processus métier.

Par ailleurs, les entreprises doivent réexaminer leurs options en matière de coût de main-d'œuvre et trouver le bon équilibre entre délocalisation dans des pays émergents (offshore) ou voisins (nearshore), mutualisation des services (inshore) et/ou télétravail (homeshore). L'un des avantages d'une crise est que les salariés s'attendent à des changements, par conséquent les entreprises doivent saisir cette opportunité pour imposer des réformes qui auraient pu se heurter à une forte résistance en des temps plus fastes.

### Renégocier les retraites

Avec le fléchissement des marchés actions, une crise des retraites se profile. Alors que les engagements dans ce domaine risquent fort de s'accroître de 50% à 60% pour certaines entreprises, il est urgent de se prémunir contre le risque d'une future dégradation. Les entreprises peuvent devoir se montrer fermes en matière de plans de retraite à prestations déterminées, par exemple en n'offrant plus cette possibilité aux nouveaux salariés embauchés. Il pourra également être nécessaire de baisser les contributions patronales et de relever l'âge de départ en retraite. Il est crucial de se rapprocher des gestionnaires de fonds de pension, car il vaut bien mieux engager les négociations avant qu'une crise ne se déclare.

## 2. Repositionnement

Les dirigeants des entreprises qui ont la chance de présenter un bilan solide et un chiffre d'affaires confortable, même s'il est en recul, doivent rechercher des moyens de mettre à profit la crise pour renforcer leur compétitivité. Voici des exemples de stratégies de repositionnement :

### Adopter un modèle d'exploitation global

Un modèle d'exploitation global efficace revêt une importance critique en ces temps difficiles. Les réductions de coûts, bien que vitales, peuvent être poussées trop loin, au risque de compromettre les capacités et la souplesse nécessaires pour faire face à la reprise

du marché. Pour atténuer ce risque, la direction doit commencer à poser les bases d'un nouveau modèle d'exploitation en se posant les questions suivantes.

- D'où viendra la croissance future ? Quel rôle joueront les acquisitions et quelles sont celles que l'entreprise est susceptible d'opérer ?
- Comment l'entreprise doit-elle s'organiser : par produit, zone géographique ou processus ?
- Quelles capacités critiques seront nécessaires au succès ? Quelles sont les lacunes de l'entreprise et les solutions pour les combler ?
- Quelles activités peuvent être mutualisées au sein de l'entreprise ?
- Quelles activités doivent être assurées en interne ? Lesquelles doivent être externalisées auprès de partenaires ?

Une vision claire du futur modèle opérationnel souhaité doit alors servir de base pour l'évaluation des sources potentielles d'économies.

#### **Canaliser la puissance d'une économie mondialisée**

Alors que les économies et les systèmes financiers des pays occidentaux sont à la peine, la nécessité d'une répartition adéquate des sites de production et des risques entre les pôles multiples de l'économie mondialisée n'a jamais été aussi évidente. Pour profiter des nouvelles sources de demande, générer des gains d'efficacité et gérer les risques, les entreprises doivent viser le succès sur les cinq voies d'opérations d'un monde multipolaire, à savoir la clientèle, le capital, les ressources, le talent et l'innovation.

Par exemple, elles doivent s'attacher à toucher les consommateurs des marchés émergents, où le ralentissement sera sans doute moins marqué. Savoir que les fonds souverains continuent d'offrir d'importantes sources alternatives de capitaux. Enfin, les entreprises doivent rechercher des fournisseurs à moindre coût, d'autant que les prix de la main-d'œuvre et des matières premières augmentent en Asie et en Amérique latine.

#### **Investir dans l'innovation**

Les entreprises qui surclassent leurs concurrents en termes de performance investissent continuellement dans le renouvellement de leur gamme de produits et de services, même en temps de crise. Que la clientèle visée soit le grand public ou bien d'autres entreprises, il est judicieux d'investir aujourd'hui afin de comprendre l'évolution des comportements d'achat et les nouveaux besoins. L'anticipation de ces nouveaux besoins peut contribuer à fidéliser la clientèle et poser des bases saines pour une croissance future. C'est également le moment idéal pour optimiser le processus d'innovation, en misant sur une meilleure connaissance client, la réduction des gaspillages et le retour sur investissement.

#### **Renforcer le capital humain**

De nombreux licenciements peuvent être nécessaires au sein des entreprises en phase de survie. Cependant, pour celles en meilleure position, une crise représente une opportunité de renforcer leur capital humain et de l'adapter plus étroitement aux besoins d'un futur modèle opérationnel. Les entreprises doivent comparer les compétences requises par ce modèle à leurs compétences actuelles afin d'identifier les lacunes, mais aussi les services en sureffectif. Même si le recrutement doit être géré avec délicatesse alors même que des postes sont supprimés par ailleurs, les entreprises disposant des ressources pour investir à présent dans de nouvelles compétences et capacités seront mieux placées pour la reprise.

#### **Passer au vert**

En dépit de la pression extrême sur les coûts, les entreprises ne doivent pas abandonner pour autant leurs objectifs écologiques. Celles qui restent attachées au développement durable gagneront en efficacité, réduiront leur exposition à la volatilité des prix des matières premières, se prépareront à la progression des réglementations environnementales, affirmeront leur image d'entreprise citoyenne et se placeront en pointe

sur les marchés en forte croissance dans le domaine des produits et services « verts ».

Des chaînes logistiques et des technologies informatiques vertes, des concepts innovants en matière d'économie d'énergie et de ressources tels que les bâtiments intelligents, ainsi que de nouveaux programmes conçus pour mesurer l'engagement environnemental des fournisseurs sont autant d'exemples qui montrent qu'en misant sur le développement durable, l'entreprise peut se repositionner en vue d'améliorer sa performance future.

### 3. Croissance

Les entreprises et les équipes dirigeantes les plus robustes se serviront de la crise comme levier de croissance. Certaines conquerront des parts de marché par des fusions, des acquisitions et un développement à l'international. D'autres se focaliseront sur la conquête de nouveaux clients et le renforcement de leur image de marque.

#### Croissance externe

Les tendances sous-jacentes allant dans le sens de la concentration de nombreux secteurs n'ont pas disparu. En fait, elles ont été accentuées par la crise, en particulier dans le secteur financier. Les économies d'échelle, une présence géographique étendue et l'accès à des ressources qui se raréfient continueront de faire des acquisitions majeures un vecteur attrayant de croissance future.

Durant cette crise, les acquisitions ne visent plus simplement à rechercher des synergies. Les entreprises peuvent plutôt identifier des opportunités uniques de réaliser de bonnes affaires grâce à la baisse spectaculaire du cours des actions, aux taux de change avantageux ou encore à des turbulences exceptionnelles dans un secteur donné. Pour ceux qui en ont le courage et les moyens, l'acquisition d'entreprises en difficulté ou d'actifs liquidés offre une chance de dépasser la concurrence.

Si les entreprises continueront de faire de bonnes affaires sur des marchés occidentaux aux abois, elles doivent également voir plus loin. Dans de nombreux secteurs, elles trouveront d'importants relais de croissance dans les économies émergentes les plus dynamiques, à savoir les pays du B6 (Brésil, Russie, Inde, Chine, Corée du Sud, Mexique). Les entreprises qui n'établiront pas leurs positions dès à présent éprouveront bien plus de difficultés à s'imposer par la suite.

#### Croissance interne

La croissance n'est pas à chercher uniquement à l'extérieur en cette période de volatilité et d'incertitude. Les entreprises en position de force relative peuvent remporter la lutte de plus en plus intense pour l'acquisition et la conservation des clients, même lorsque le ralentissement de la croissance économique et le renchérissement du crédit font reculer la consommation dans les principales économies mondiales.

Compte tenu des tendances à long terme d'érosion de la clientèle et de perte d'avantages des produits, il est nécessaire de mettre plus l'accent sur l'orientation client afin de soutenir la croissance. Pour placer le client au cœur du modèle économique, les entreprises ne doivent pas se contenter des méthodes traditionnelles de marketing et de gestion de la relation client, mais également intégrer les points de vue, valeurs et actions du client, tant dans leur stratégie que dans leurs opérations.

De nouvelles technologies, notamment d'analyse de la clientèle, et de nouveaux processus faisant intervenir les clients dans la conception de produits adaptés à leurs besoins, y compris par-delà les frontières et les cultures, revêtiront une importance capitale. Un examen critique de la stratégie de marque est également important dans un contexte où le pouvoir d'achat des consommateurs est de plus en plus mis à mal par la stagnation des salaires et la hausse des prix.

Pour les dirigeants d'entreprise, l'incertitude et l'inquiétude sont peu susceptibles de céder la place à l'optimisme à court terme. L'inaction est toutefois le plus sûr moyen de continuer à subir. Les études montrent que les plus grands changements dans les positions relatives des entreprises au sein de leur secteur interviennent dans les périodes de turbulence économique, et non de calme. Il ne suffit donc pas de traverser la tempête. Quelle que soit la situation actuelle d'une entreprise, sa direction doit agir maintenant.

Alors que les changements s'accroissent dans l'environnement économique, la capacité de l'entreprise à prendre rapidement les bonnes décisions et à les mettre en œuvre avec conviction doit se mettre au diapason. Pour cela, il est essentiel que son équipe dirigeante soit soudée et qu'elle sache communiquer et prendre promptement des engagements collectifs. Dans cet environnement en constante évolution, les entreprises qui s'en remettent aux seules décisions de leur PDG ne seront probablement pas à même de prendre celles nécessaires pour faire face avec succès à ces changements.

Ces temps difficiles offrent une autre opportunité pour les entreprises vigilantes : ils peuvent également les aider à trouver leur nouvelle génération de dirigeants. La crise peut servir de creuset pour une transformation qui fera gagner les dirigeants actuels et futurs en compétence, en confiance, en humilité et en conscience d'eux-mêmes. Suivant cette logique, les entreprises visionnaires doivent mettre cette période à profit pour tester leurs étoiles montantes.

Dans son célèbre poème, Rudyard Kipling a écrit « si tu peux rester calme alors qu'autour de toi tous les autres s'affolent... Alors, tu seras un homme, mon fils ». Dans le monde économique actuel, jamais ce conseil n'a été aussi pertinent.

## À propos des auteurs

**Paul F. Nunes** est chercheur à l'Accenture Institute for High Performance Business à Boston, où il dirige les études sur les stratégies commerciales et marketing. Ses travaux paraissent régulièrement dans Harvard Business Review – où il a en particulier publié récemment les articles *Can Knockoffs Knockout Your Business?* (octobre 2008) et *The Tourism Time Bomb* (avril 2008) – ainsi que dans de nombreuses autres publications. Il a également coécrit l'ouvrage *Mass Affluence: Seven New Rules of Marketing to Today's Consumers* (Harvard Business School Press, 2004).

[paul.f.nunes@accenture.com](mailto:paul.f.nunes@accenture.com)

**Caroline Firstbrook**, responsable de l'offre Stratégie d'Accenture en Europe, au Moyen-Orient, en Afrique et en Amérique latine, possède une vaste expérience dans les stratégies de fusions-acquisitions et l'évaluation des cibles, la négociation des fusions, le positionnement en vue d'une privatisation et les stratégies d'entrée sur de nouveaux marchés dans un grand nombre de secteurs. Caroline Firstbrook est basée à Londres.

[caroline.firstbrook@accenture.com](mailto:caroline.firstbrook@accenture.com)

**James M. Ellis**, basé à Atlanta, à la tête du pôle Opérations financières d'Accenture, dirige le groupe Finance et Gestion de la performance/Produits. Il compte 25 années d'expérience au service de clients sur de nombreuses questions d'ordre stratégique ou opérationnel, notamment la performance, la restructuration et la transformation de l'entreprise. James Ellis, qui a collaboré à deux ouvrages sur la transformation de la fonction financière, siège dans plusieurs comités consultatifs.

[james.m.ellis@accenture.com](mailto:james.m.ellis@accenture.com)

Outlook est une publication d'Accenture. © 2009 Accenture. Tous droits réservés.

Les vues et opinions exprimées dans cet article ne sauraient être considérées comme des conseils professionnels relatifs à votre entreprise.

Accenture, son logo et High Performance Delivered sont des marques d'Accenture.

Parmi les marques citées dans ce document, certaines n'appartiennent pas à Accenture. Le fait de les mentionner ici n'indique en aucun cas une volonté d'appropriation de la part d'Accenture, ni n'implique l'existence d'une quelconque association entre Accenture et les propriétaires légitimes de ces marques.

**Pour de plus amples informations sur Accenture, consultez le site [www.accenture.com/fr](http://www.accenture.com/fr)**