

A golfer in a dark blue and red shirt and black pants is captured in the middle of a golf swing. The background is a vast, dramatic sky with soft, golden light breaking through the clouds, suggesting a sunrise or sunset. The golfer is positioned on the right side of the frame, with his body angled towards the left. The overall mood is one of focus and high performance.

>
accenture

High performance. Delivered.

**Entreprises françaises:
Les clés de la
“Haute Performance”
5 Juin 2007**

Intervenants



Pierre Nanterme, Président d'Accenture France

- 4700 collaborateurs
- 1500 recrutements pour 2007

Bruno Berthon, Directeur Général de l'activité Conseil en Management

- 950 collaborateurs en France
- 15 000 consultants dans le monde
- Lignes de service: Stratégie, CRM, Supply Chain, F&PM, HP

Francis Hintermann, Directeur Europe Recherche Stratégique

- La Recherche Stratégique chez Accenture: 200 collaborateurs dans le monde
- Une organisation dédiée à l'étude de la Haute Performance: l'Institute for High Performance, « Think and act » Tank d'Accenture basé à Boston

Une approche brevetée et concrète de l'évaluation de la performance



- Une méthodologie développée par “l’Institute for High Performance”
- Une revue par des analystes et observateurs indépendants
- Plus de 6000 entreprises dans le monde analysées
- Des dizaines d’entreprises engagées sur le chemin de la Haute Performance en appliquant cette méthode
- Une première: Focus sur le top 100 France

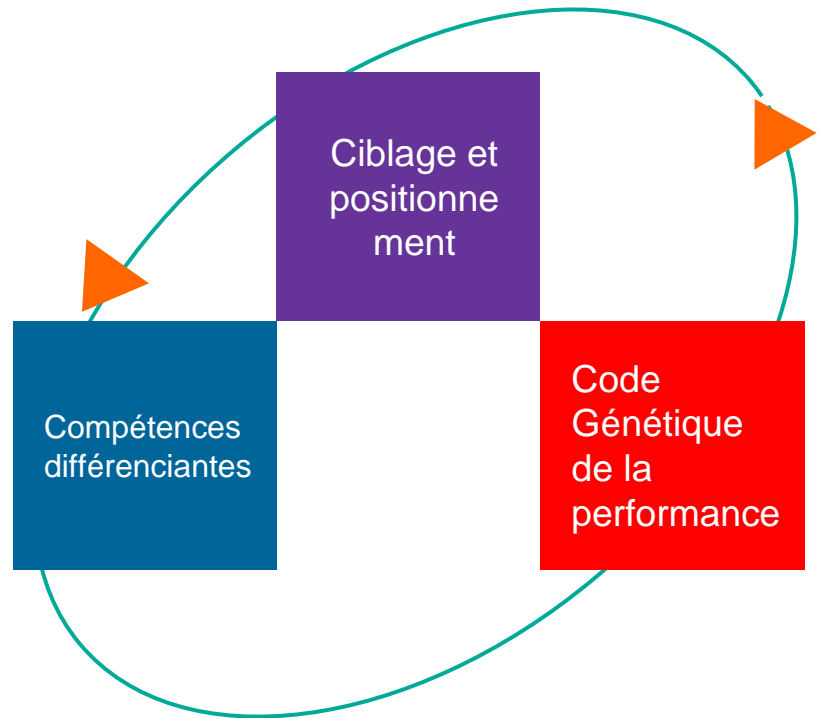
Une grille d'analyse qui introduit les valeurs de promesse, de longévité et de régularité au coeur de la performance



De l'observation à l'interprétation



Grille d'analyse

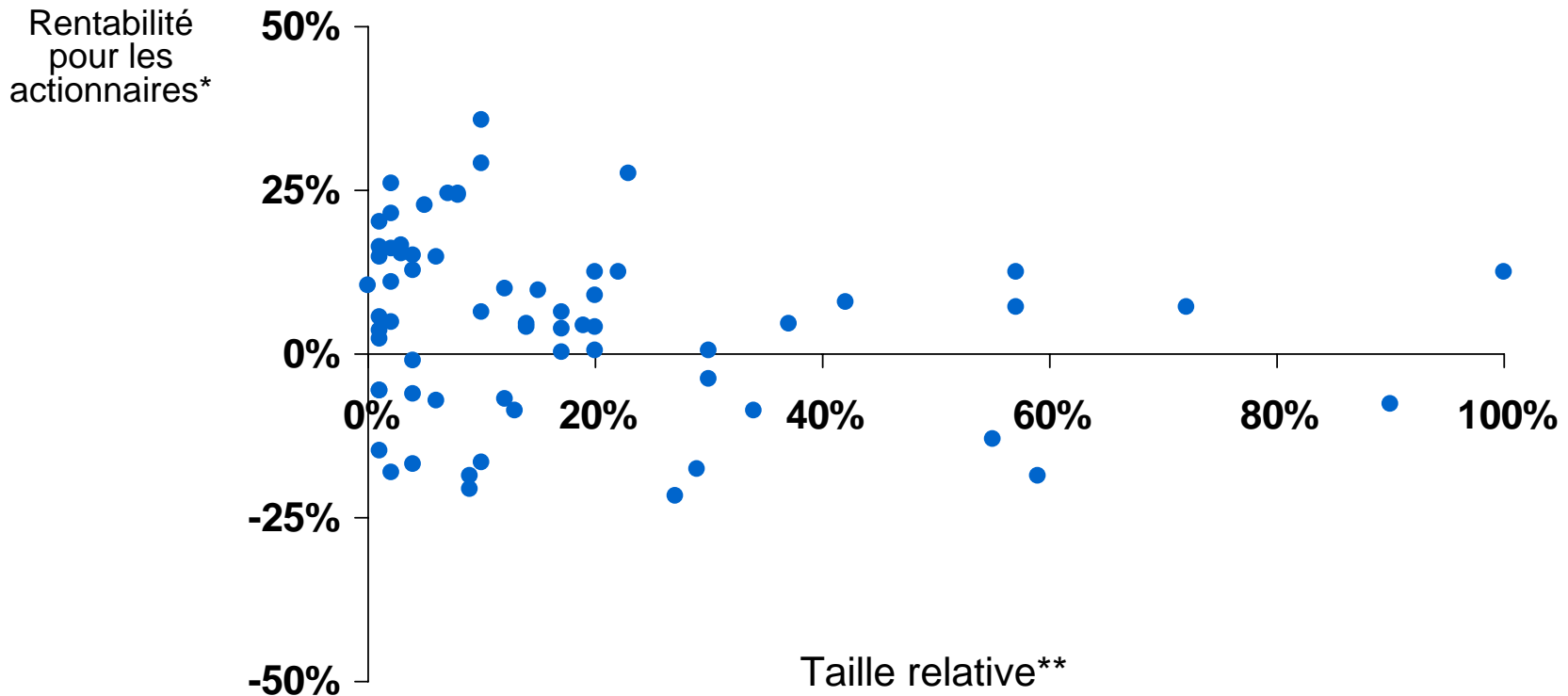


Facteurs explicatifs

La taille n'est pas un facteur déterminant de la haute performance



Taille relative des entreprises et rentabilité pour les actionnaires



*moyenne annuelle sur 7 ans

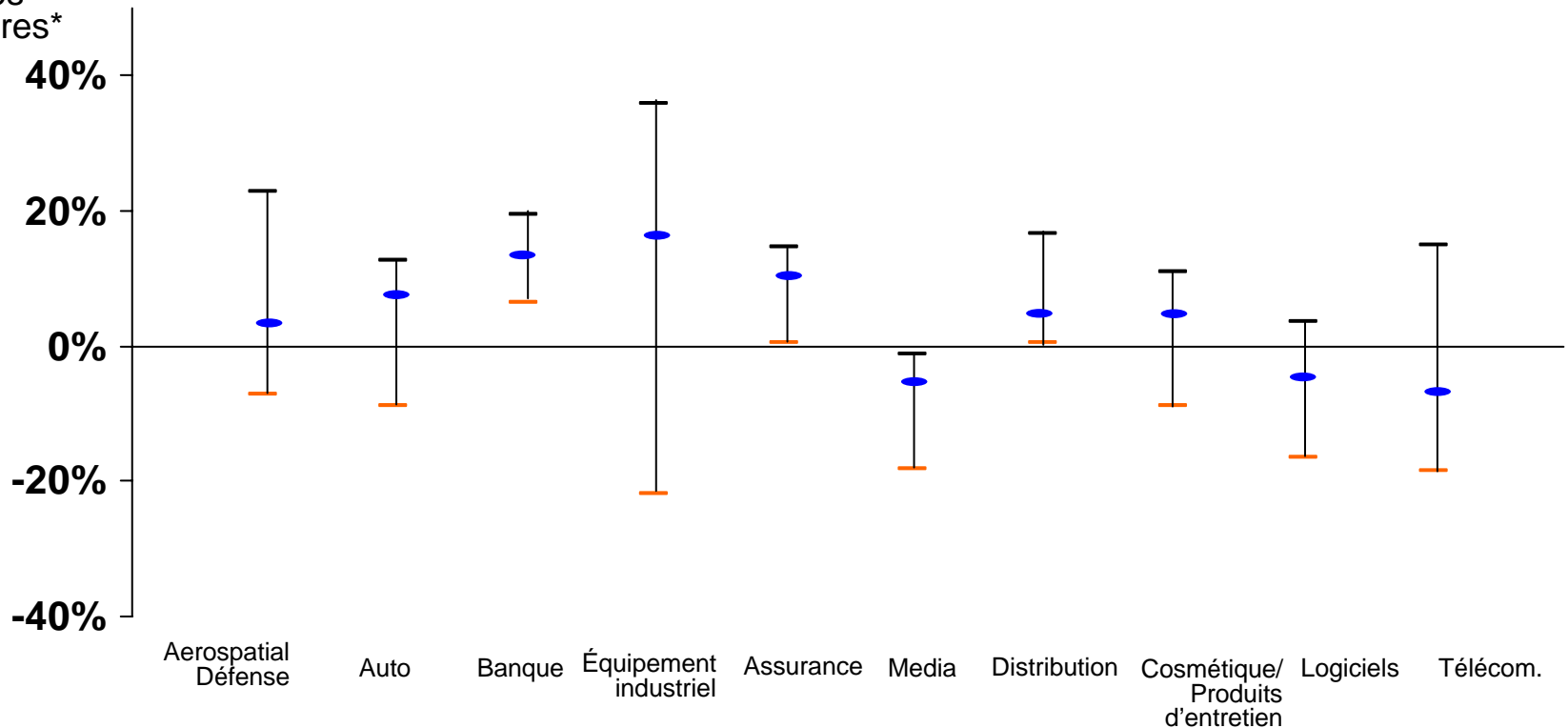
** par rapport au top 3 France

Si le secteur d'activité a un impact sur la performance moyenne, la performance relative d'une entreprise ne peut lui être attribuée



Rentabilité pour les actionnaires par secteur économique

Rentabilité pour les actionnaires*



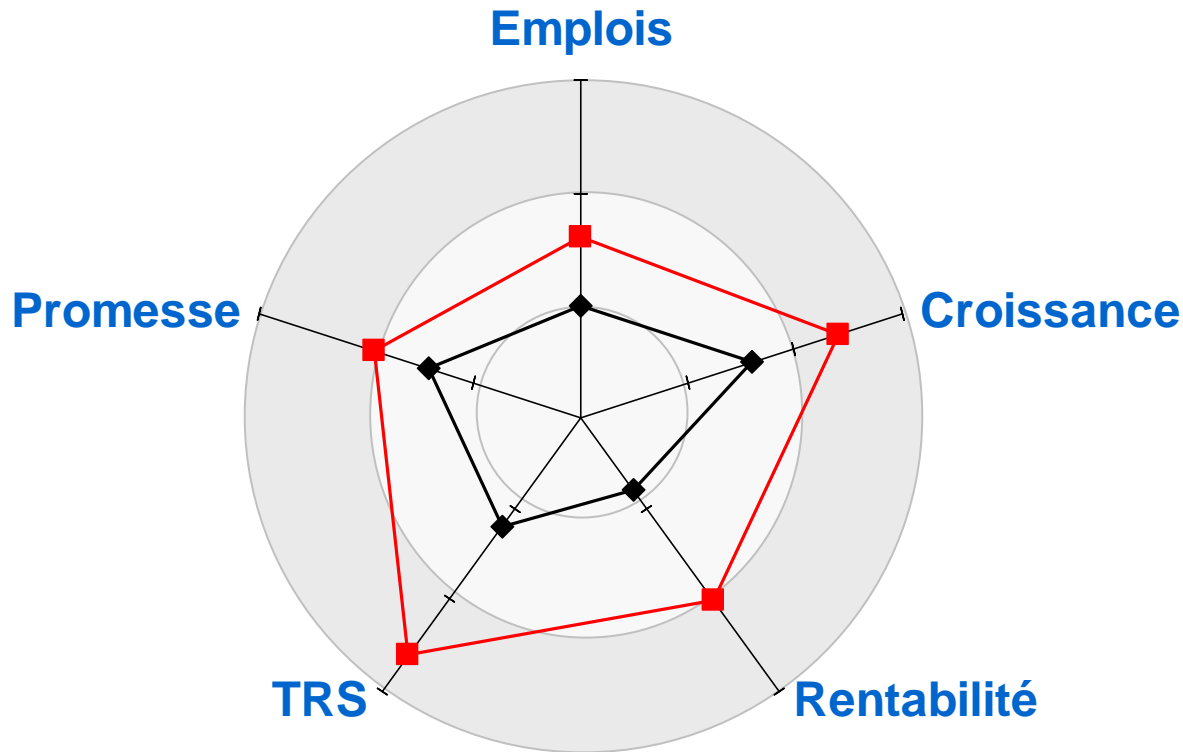
*moyenne annuelle sur 7 ans

● mediane

Création de richesses et création d'emplois vont de pair chez les entreprises de haute performance



Indicateurs des entreprises hautement performantes
(Taux de croissance annuels moyens sur 7 ans)



◆ Médiane entreprises françaises

■ Entreprises hautement performantes



Les groupes français les plus performants

Sur 5 axes de performance

- Colas
- CNP
- Dassault Systèmes
- Eiffage
- Essilor
- Hermès
- Métropole TV
- Neopost
- Publicis
- Sanofi-Aventis
- Société Générale
- Soitec
- Téléperformance
- Total
- Vallourec
- Vicat
- Vinci

Sur 2 axes de performance*

- Air France
- L'Air Liquide
- AGF
- Arcelor
- Bolloré
- BNP-Paribas
- Business Objects
- Carrefour
- Crédit Agricole
- Danone
- Dassault Aviation
- Dexia
- Eramet
- Natexis
- NRJ
- L'Oréal
- Pernod Ricard
- Renault-Nissan
- STMI
- Technip
- TF1
- Ubisoft
- Zodiac

*minimum

Dans près de la moitié des secteurs analysés, les champions français figurent parmi les champions européens



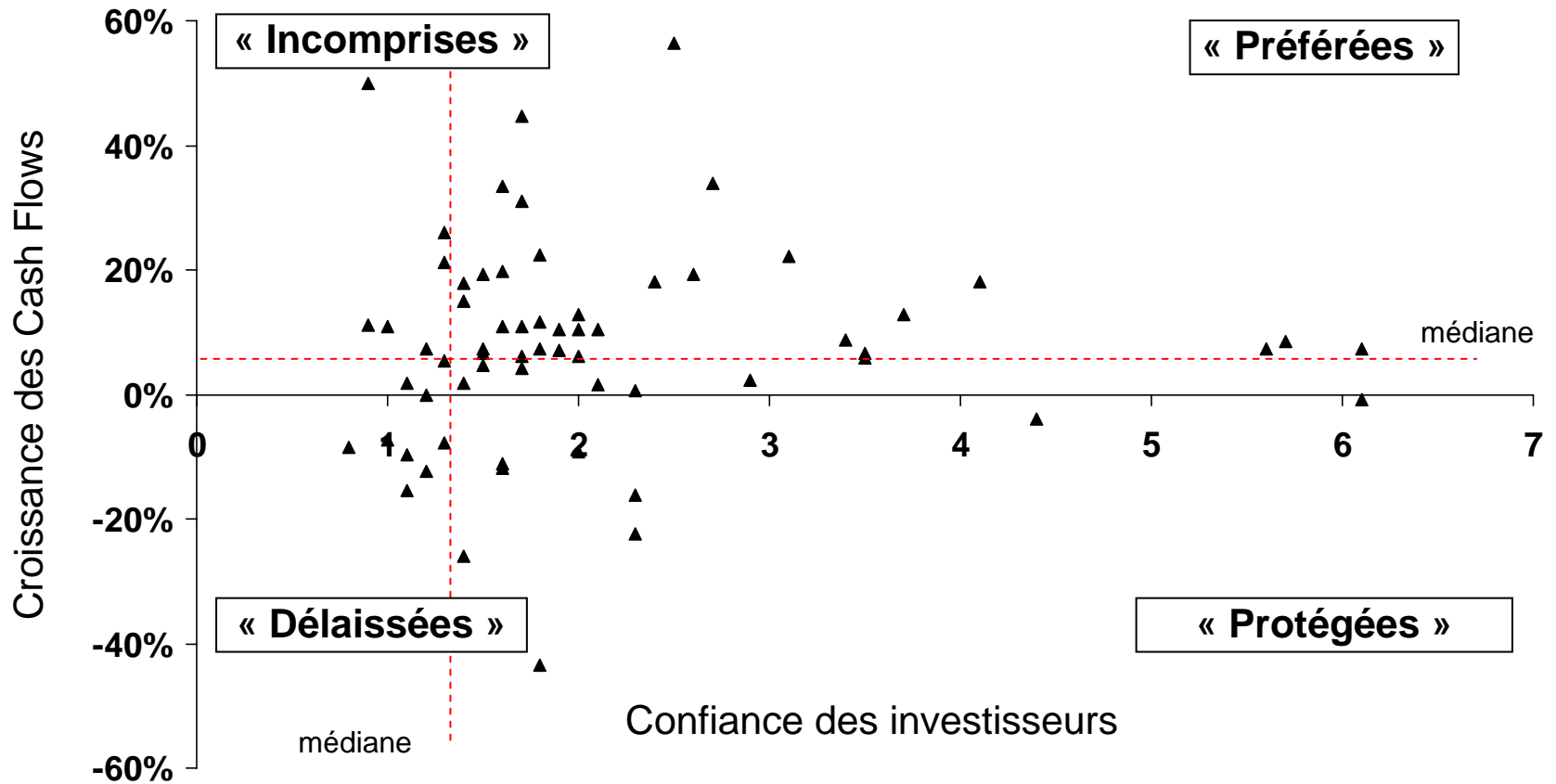
Les champions français de dix secteurs en Europe

- Air France
- Carrefour
- CNP
- Hermès
- L'Air Liquide
- Renault-Nissan
- Sanofi-Aventis
- Société Générale
- Total
- Vinci

La Haute Performance doit s'interpréter aussi en termes de trajectoire



Croissance des Cash Flows vs. Confiance des investisseurs



Les entreprises françaises les plus performantes ciblent avec efficacité et réactivité marchés et segments pertinents



Ciblage et
positionnement
marché

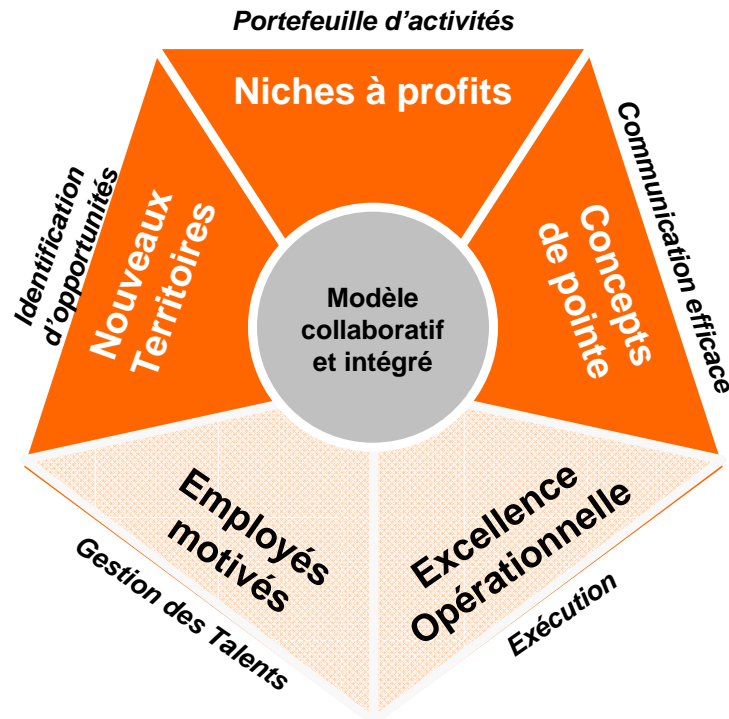
- Plus de la moitié des revenus hors de France*, dont une part croissante dans les BRIC
- Offres de rupture dans des produits/services qui deviennent la référence du marché
- Identification de segments spécifiques très profitables
- Évolution vers des métiers/business models nouveaux

*sauf exception due à situation historique spécifique

Les sociétés les plus performantes adoptent des approches radicalement innovantes




L'accélérateur de croissance




Lancement d'un Centre d'Innovation pour une entreprise pharmaceutique



Innovation produits/services pour une grande banque

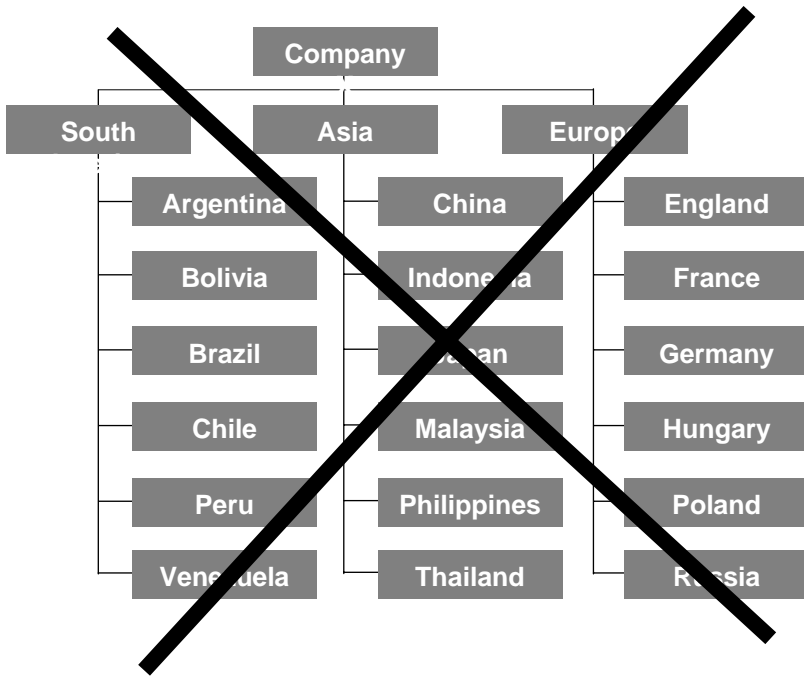
 Sommes-nous bien focalisés sur les bonnes opportunités de croissance?

 Comment accélérons-nous l'innovation et la croissance?

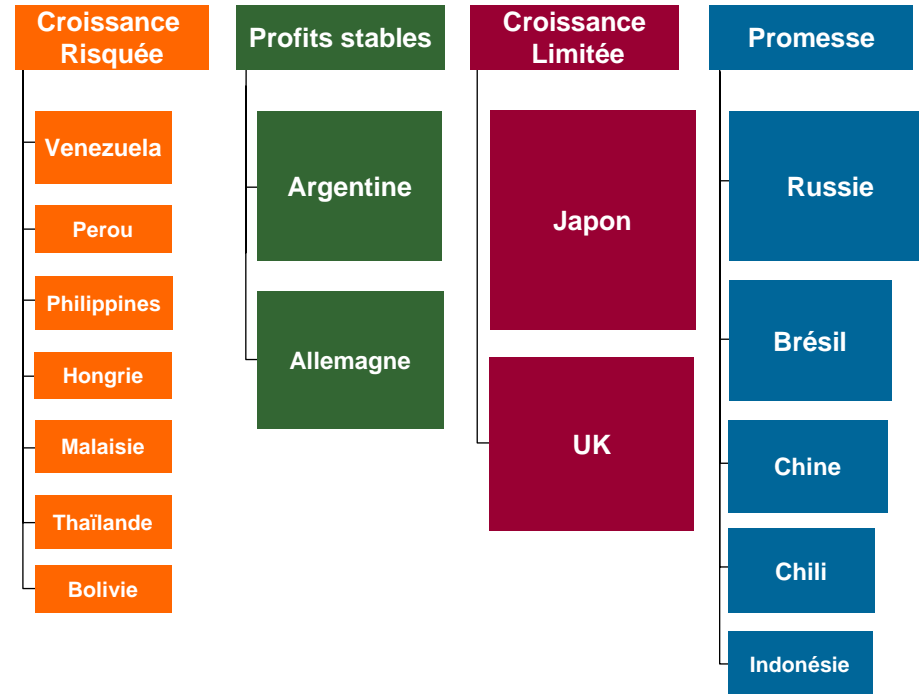
La croissance exige des choix organisationnels en rupture



Organisation traditionnelle



Nouvelle organisation





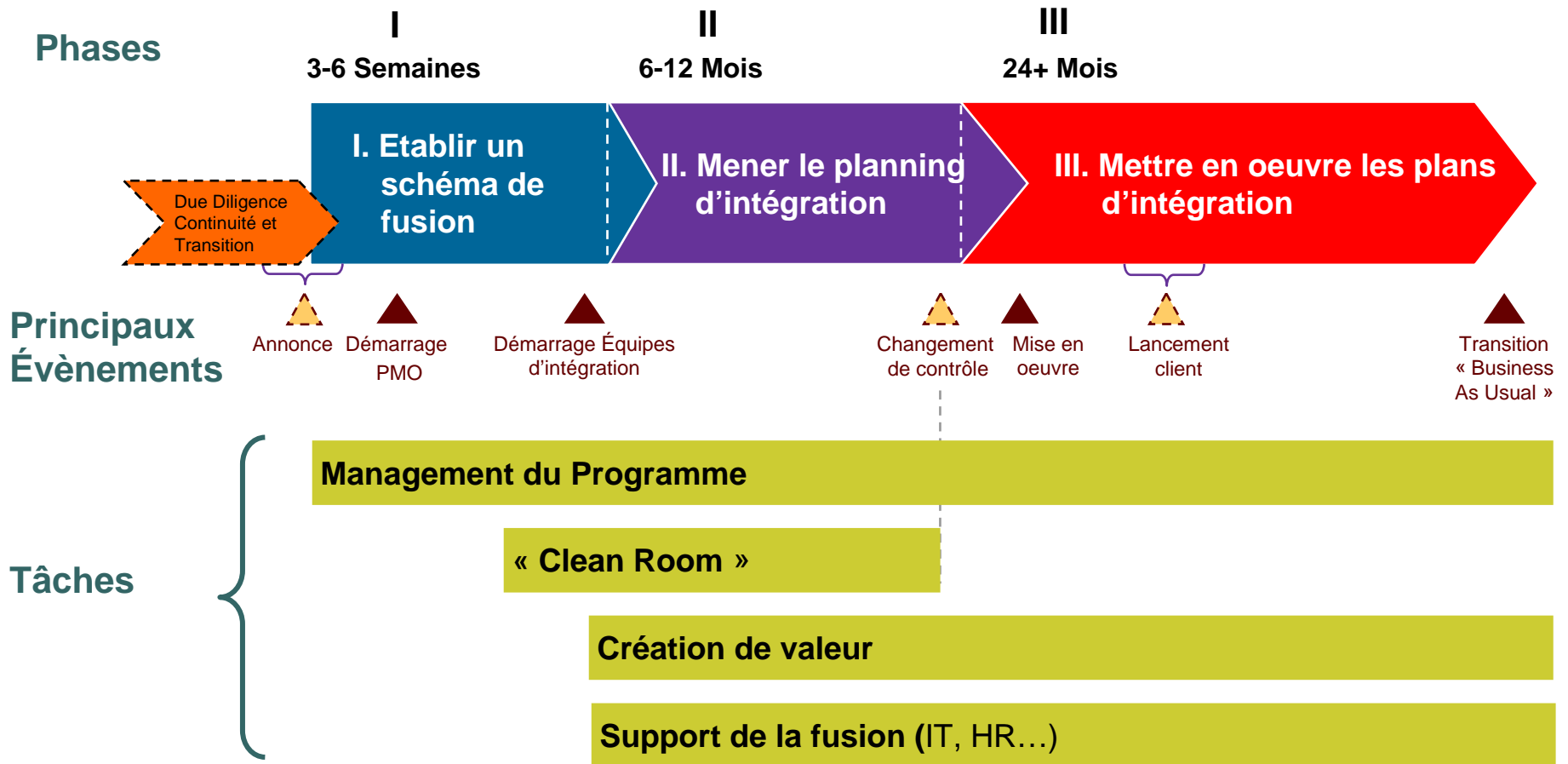
Savoir identifier parmi ses points forts ceux qui font réellement la différence

Compétences différenciantes

- Croissance externe intense et maîtrisée (fusions-acquisitions)
- Forte rigueur financière et de gestion
- L'innovation et la R&D au cœur du fonctionnement de l'entreprise
- Excellence commerciale et marketing
- Excellence opérationnelle



Industrialiser les fusions-acquisitions



Maîtriser l'efficacité de ses investissements marketing



Approche MROI et Modélisation économétrique

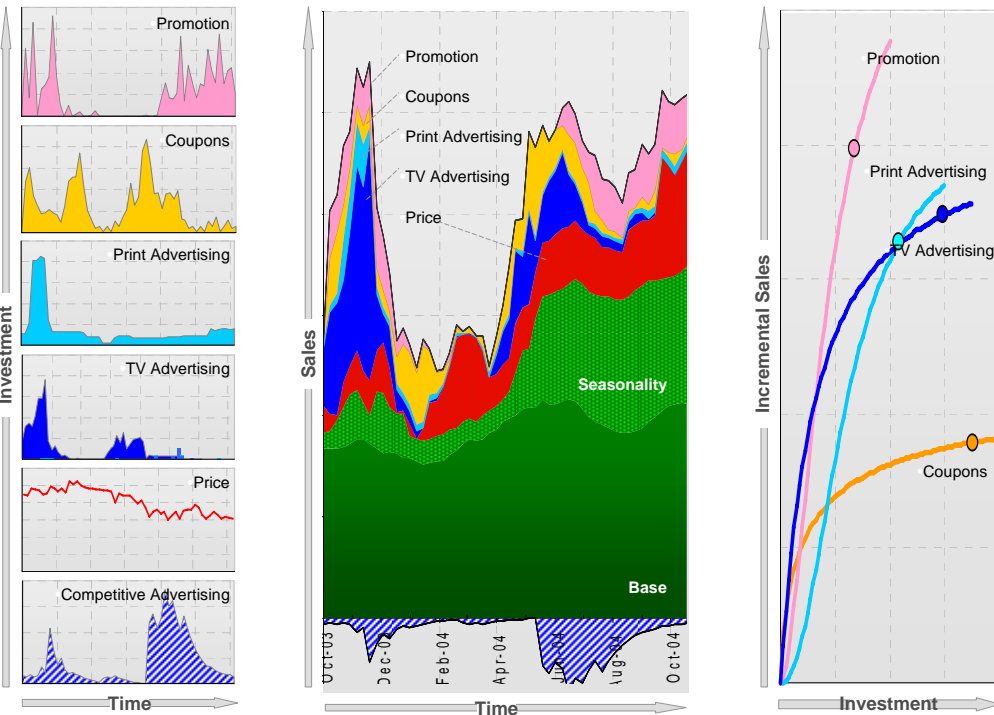


Amélioration de la marge de 14% en moyenne

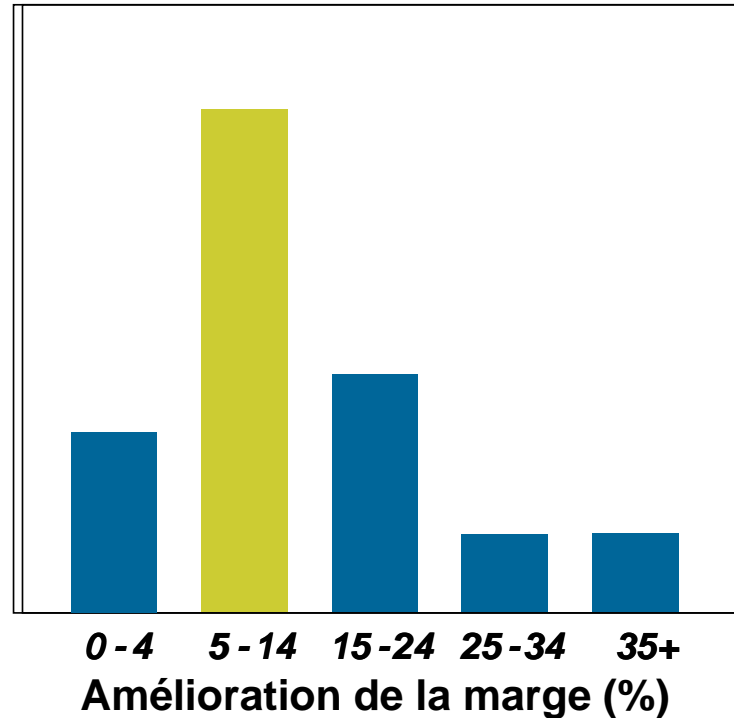
Données

Modélisation

Ventes



Nombre d'entreprises



Les sociétés les plus performantes ont développé une culture spécifique, un ADN de l'excellence unique et difficile à reproduire!



Code Génétique de la performance

- Modèle « latin » d'organisation décentralisé
- Relations avec les managers: responsabilisation et confiance
- Capacité à se renouveler « malgré » le succès
- Alignement stratégie et IT
- Prudente audace

Les caractéristiques du modèle opérationnel “Latin” : Parlons de décentralisation



- Ce que c'est
 - Responsabilité opérationnelle aux régions/ filiales
 - Culture de la responsabilité locale véhiculée par les leaders
 - « Trust until... »
 - Responsabilité individuelle du manager
 - Holding d'influence
- Ce que cela ne doit pas être
 - Un 'alibi' pour des dysfonctionnements locaux
 - Syndrome “NIH”
 - Un prétexte pour des comportements ou une communication non professionnels
 - Une barrière à la communication interne et aux obligations de contrôle
 - Un obstacle à l'efficacité collective

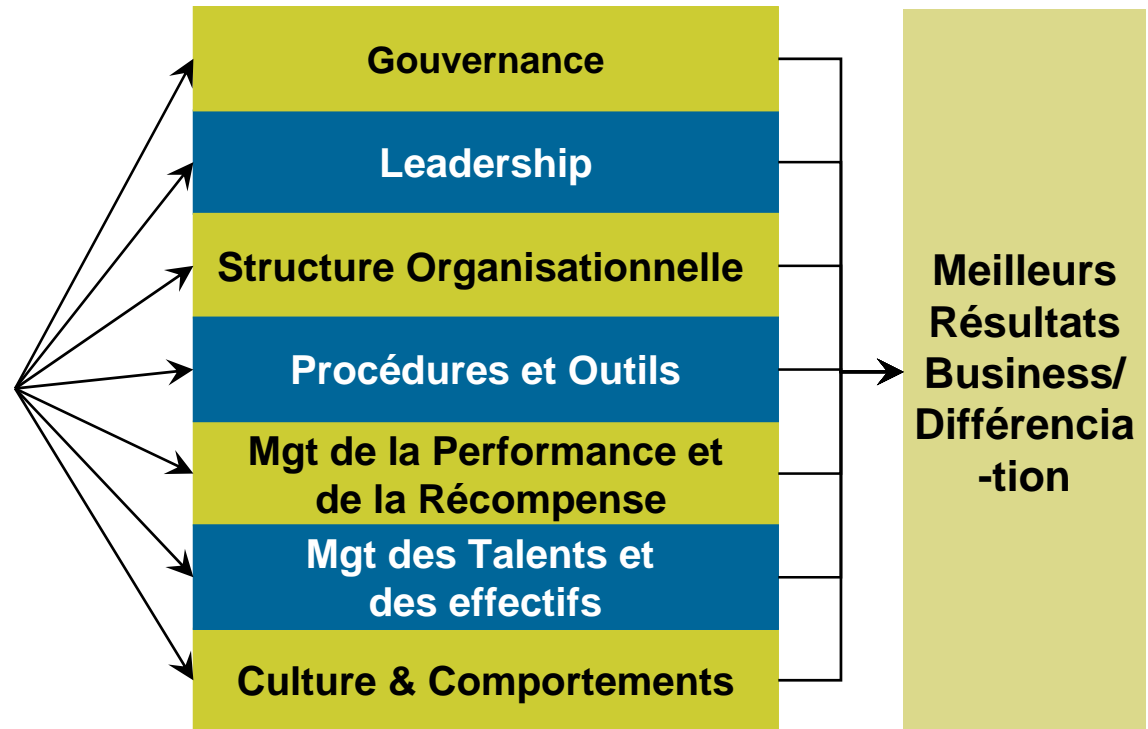


La proposition organisationnelle redevient donc stratégique

- Objectifs et Questions - (exemples)

- *Répartition des rôles et des responsabilités ?*
- *Organisation flexible ?*
- *Protéger les activités émergentes ?*
- *Tirer le meilleur parti des Technologies ?*
- *Développer la responsabilisation ?*
- *Tirer profit des économies d'échelle et des synergies ?*

- Leviers -



Conclusions



- Ne pas s'arrêter aux idées reçues comme
 - Le court-termisme des entreprises performantes **X** Faux
 - La performance financière ennemie de l'emploi **X** Faux
 - Le déterminisme du secteur d'activité sur la performance **X** Faux
 - La réussite rare des entreprises françaises en Europe **X** Faux
- Trois facteurs de haute performance:
 - Savoir naviguer la globalisation
 - Renforcer la capacité d'innovation
 - Développer son code génétique de la performance
- La recherche de la performance est une exigence permanente et transverse