

Comment les meilleures entreprises mondiales atteignent-elles la haute performance ?

Fabrice Mariaud (ISEP 1988)
Partner chez Accenture



Depuis trois ans, Accenture mène un travail inédit de recherche alliant analyse sectorielle et tests rigoureux, qui lui a permis de réunir un ensemble complet d'informations pratiques à l'usage des entreprises aspirant à la haute performance.

Cet article présente ce vaste projet et les enseignements pour atteindre la haute performance.

Qu'est-ce que la haute performance et comment les entreprises peuvent-elles augmenter leurs chances de l'atteindre ?

Telles sont les questions à l'origine de ce projet. Cette démarche s'inscrit non seulement dans notre volonté d'aider nos clients à réussir, mais également dans une réflexion plus large à l'échelle de notre métier. Ainsi, une récente enquête de la Harvard Business Review a désigné le programme de recherche d'Accenture sur la haute performance comme l'une des dix initiatives les plus intéressantes en la matière depuis les 25 dernières années. Aucun autre programme de recherche sur la performance ne compare autant d'entreprises, en combinant approches mondiales, locales, sectorielles et transversales.

La finalité de ces enquêtes est d'aider les entreprises à réussir et être toujours plus performantes. Nous ne sommes donc pas dans une démarche d'analyse économique théorique mais bel et bien dans une logique opérationnelle, qui propose trois leviers

de performance, directement actionnables par les entreprises pour atteindre la haute performance et définir des trajectoires vers la haute performance.

Les travaux d'Accenture démontrent en effet que la performance des entreprises repose principalement sur trois facteurs clés, les « piliers de la performance », qu'elles doivent développer en permanence pour équilibrer continuité et renouvellement :

- ◇ le code génétique de la performance : la culture d'entreprise qui prévaut dans les sociétés qui réussissent ;
- ◇ le positionnement marché : A la question « où, quand et comment se positionner » les entreprises les plus performantes répondent en général avec une clairvoyance exemplaire. Toujours présentes sur les marchés les plus dynamiques, elles savent par ailleurs anticiper l'arrivée à maturité de leur marché et adapter en conséquence leur offre ainsi que leurs compétences distinctives et leur métier ;
- ◇ les compétences distinctives : se doter de compétences spécifiques et différenciantes, en termes de processus et de ressources, les interconnecter pour créer de la valeur.

Comment les meilleures entreprises mondiales atteignent-elles la haute performance ?

Méthodologie de l'étude

À ce jour, nous avons passé au crible plus de 6 000 entreprises dont plus de 500 se distinguent par leur performance. Un travail qui n'aurait pu être mené à bien sans la participation active de centaines de directeurs et hauts dirigeants d'Accenture dans tous les pays, représentant un vaste éventail d'expertises fonctionnelles et sectorielles.

La barre haute

La définition de la haute performance que nous avons alors établie (la capacité, pour une entreprise, à surperformer ses concurrents de façon durable ou soutenue, indépendamment des cycles économiques ou sectoriels et des changements de direction, mesurée par des critères financiers généralement admis) a certes placé haut la barre. En effet, certaines entreprises peuvent voir leur performance atteindre des sommets pendant une période donnée, sous l'effet d'une conjoncture favorable, d'un succès commercial ou d'un positionnement porteur, puis retomber brusquement dès que le contexte économique change.

Un véritable champion de la performance doit au contraire surmonter les aléas du marché et les ralentissements économiques. Cette caractéristique s'applique à moins de 10 % des entreprises cotées, alors que, indépendamment de leurs secteurs d'activité, les dirigeants que nous avons interrogés y voient la définition même de l'entreprise très performante.

Notre expérience auprès des entreprises nous a permis d'affiner nos critères de sélection. Dans un premier temps, nous nous étions focalisés sur le TRS (Total Return to Shareholders : la rentabilité pour l'actionnaire) sur trois, cinq et sept ans. Mais un seul paramètre ne suffit pas pour comprendre le mécanisme de la performance. C'est pourquoi nous envisagerons désormais la performance selon cinq axes clés, permettant d'établir des comparaisons au sein de groupes de référence soigneusement constitués :

- ◇ la croissance, en termes de progression du chiffre d'affaires,
- ◇ la rentabilité, évaluée par l'écart entre le rendement et le coût du capital,
- ◇ les perspectives de croissance, qui correspondent à la partie de la valeur boursière indépendante des résultats actuels (en d'autres termes, la valorisation

future), et au poids de la valorisation future de chaque entreprise dans son secteur d'activité,

- ◇ la longévité, mesurée par la durée de la surperformance du TRS,
- ◇ la régularité, définie par le nombre d'années, sur sept ans, au cours duquel l'entreprise a surpassé la médiane de son groupe de référence en rentabilité, croissance et perspectives.

Nous nous sommes bien sûr heurtés à la difficulté inhérente à toute définition de critères : trouver le juste équilibre entre simplicité et exhaustivité. Il est rapidement apparu que la méthode consistant à fixer des seuils pour repérer les entreprises performantes (celles qui se situent dans le « premier quartile », ou parmi les « cinq premières ») donnerait des résultats peu fiables. Avec des limites aussi arbitraires, des entreprises de performance quasi-identique risquaient d'afficher des classements différents. C'est pourtant sur la base de définitions aléatoires de ce type que sont désignées les meilleures entreprises depuis des décennies.

La principale nouveauté de notre programme réside dans le fait que nous avons introduit la notion de pondération, afin d'isoler les entreprises qui se distinguent statistiquement des autres. Grâce à cette nouvelle méthode, chaque mesure de performance est associée à un ou deux critères clés, comme le TRS sur cinq ans. Par ailleurs, chaque mesure de haute performance doit pouvoir être pondérée en fonction des caractéristiques spécifiques au secteur d'activité, ce qui nous a amenés à procéder à de légers ajustements, sans toutefois altérer les cinq axes d'analyse de la performance.

Nous avons défini un nouvel indicateur destiné à déterminer la compétitivité par rapport au groupe de référence en calculant pour chaque entreprise le total obtenu sur l'ensemble des cinq critères afin d'isoler les plus performantes. Ce procédé a mis en lumière un élément important : toute performance est relative au sein d'un secteur d'activité. Tout changement intervenant dans la composition du groupe de référence (par exemple, si l'un des acteurs est écarté parce qu'il est trop grand ou trop petit) modifie la performance en redéfinissant les attentes.

Après avoir établi les groupes de référence et évalué la performance relative, nous avons identifié les organisations qui répondent à notre stricte définition

de l'entreprise performante. À ce stade, certains noms étaient attendus, d'autres nous ont surpris. Sur l'échantillon ainsi obtenu, nous avons alors tenté de déterminer les causes des écarts de performance relative au sein du groupe de référence en procédant d'abord à des analyses sectorielles, puis à des analyses fonctionnelles.

Analyses sectorielles de la haute performance

L'une des spécificités des travaux de recherche d'Accenture sur la haute performance réside dans la double dimension, fonctionnelle et sectorielle, de son analyse. En effet, chaque secteur d'activité présentant des caractéristiques concurrentielles qui lui sont propres, et chaque fonction devant être appréhendée dans le contexte de l'activité qu'elle accompagne. Accenture s'est attaché à rechercher les leviers de performance à la fois dans le métier et dans les fonctions, et à regrouper ses observations en grands thèmes et axes de réflexion.

L'analyse de la performance des meilleures entreprises a fait émerger les signes distinctifs de la haute performance – les attributs de l'excellence, capables de transcender et d'apparenter des organisations à première vue disparates. Ces qualités intrinsèques s'organisent autour des trois « piliers » de la haute performance : la capacité à cibler et à se positionner sur un marché, des compétences distinctives et le code génétique de la performance.

Ainsi, une étude complète de trois secteurs d'activité très différents nous a apporté de précieux enseignements sur le premier pilier. Notre étude sur la haute performance dans le secteur médical a montré que les acteurs du métier devaient réinventer leurs marchés pour atteindre la haute performance. Les meilleurs d'entre eux se montrent ainsi capables d'identifier et d'exploiter les opportunités de croissance dans la médecine préventive et les soins ; ce qui nous a confortés dans l'idée que, pour bien définir son marché cible et son positionnement, l'entreprise doit faire preuve d'une certaine agilité et d'une vision des multiples horizons stratégiques qui s'offrent à elle.

Parallèlement, grâce à notre étude des grands groupes pétroliers privés, nous avons acquis la certitude que, si la prime ne revient pas toujours aux plus gros dans ce

domaine spécifique, il faut en revanche avoir la taille ad hoc, en jouant de fusions, acquisitions et cessions efficaces et stratégiques pour être bien positionné sur son marché.

Dans le secteur des entreprises de services d'utilité publique en proie à des déréglementations constantes et différentes selon les pays, l'alignement de l'organisation et du modèle opérationnel sur les conditions du marché nous est apparu comme l'élément primordial pour s'octroyer le positionnement le plus pertinent. Ainsi, l'Allemand RWE, leader de l'électricité, de l'eau, du gaz et des déchets avec plus de 200 filiales, a repensé son modèle pour se constituer un portefeuille d'activités innovant, multinational et intégré, à même d'améliorer sa performance. En observant ce groupe qui a su conjuguer sélection rigoureuse des sociétés et activités en portefeuille et adaptation au marché, condition sine qua non de la performance dans ce secteur dynamique, nous avons conclu que savoir cibler son marché et s'y forger le positionnement ad hoc ne relève pas d'une décision ponctuelle, mais d'un ensemble de choix dont l'harmonie nécessite une attention constante.

D'autres analyses sectorielles se sont également montrées riches d'enseignements sur les compétences distinctives. Notre étude sur la haute performance dans l'industrie automobile a par exemple mis en lumière l'importance de pouvoir offrir des produits et services innovants et originaux tout en réduisant le coût et la complexité inhérents à l'innovation. Fort de ce principe, Volkswagen a fabriqué ses Golf, SEAT Toledo et Audi TT sur une même plate-forme, réduisant ainsi le nombre de composants à gérer. Le croisement de nos observations avec celles réalisées dans d'autres univers de référence (transport aérien, banque...) a fait ressortir un nouvel élément clé du deuxième pilier de la haute performance, qui pourrait se résumer ainsi : « différenciation à l'extérieur, simplification à l'intérieur ».

Notre étude relative au secteur des biens de consommation a non seulement confirmé que l'innovation est indissociable de la haute performance, mais nous a permis de percer le secret des entreprises qui savent se créer des compétences distinctives et les préserver. L'étude mentionne l'exemple de Clorox, qui affiche une performance en progression exponentielle en lançant régulièrement des innovations à même de « changer les règles du jeu » sur son marché.

Comment les meilleures entreprises mondiales atteignent-elles la haute performance ?

Notre étude du secteur des biens d'équipement industriel a révélé la gestion des talents, l'une des clés de voûte du « code génétique de la performance », comme l'un des six leviers de la performance. Elle a également permis de repérer une entreprise performante qui serait restée dans l'ombre si nous avions appliqué des critères d'évaluation moins rigoureux. Ainsi, la société Danaher, certes moins réputée que d'autres acteurs de l'équipement industriel mais probablement plus innovante et plus diversifiée, est incontestablement une championne de l'excellence, notamment grâce à sa politique d'investissement en gestion des ressources humaines (formation et développement du leadership).

Grâce à l'ampleur de notre champ d'investigation, nous avons mis au jour les caractéristiques transversales de la haute performance, c'est-à-dire communes aux différents secteurs d'activité. En faisant bénéficier les chefs d'entreprise d'un secteur des enseignements issus d'un autre métier, nous aidons à insuffler du renouveau et de l'innovation sur leur activité. C'est ainsi que les pratiques de rationalisation de la production dans l'automobile inspirent l'industrialisation des processus dans le métier de la banque, que les acteurs du secteur des biens de consommation s'informent des processus d'innovation de l'industrie pharmaceutique pour créer de nouveaux produits, etc.

Analyses fonctionnelles de la haute performance

Parallèlement à nos analyses sectorielles, les différentes offres de services mondiales d'Accenture, à savoir nos équipes de professionnels dédiés à une fonction (Gestion de la chaîne logistique, Gestion des Ressources Humaines, Gestion de la relation client, Performance financière et Stratégie) ainsi que les groupes transversaux (comme Technologies de l'information), se sont attachés à comprendre le rôle de la maîtrise des compétences dans les fonctions clés des entreprises performantes.

Chaque groupe a mené une analyse approfondie et détaillée de l'ensemble des compétences requises dans son domaine d'intervention. Dans la Gestion de la relation client, par exemple, les compétences indispensables regroupent la gestion de la marque et la segmentation de la clientèle. En Performance financière, les compétences requises concernent les opérations financières, la gestion d'actifs et la gestion

du risque d'entreprise; tandis qu'en Technologies de l'information, elles sont liées à la création d'infrastructures et à l'intégration de systèmes.

Ces analyses fonctionnelles ont pour objectif de déterminer la contribution de ces compétences, isolées ou groupées, à la performance de l'entreprise. Dans ce contexte, les équipes d'Accenture ont mené des enquêtes auprès de milliers d'entreprises, constituant ainsi un référentiel unique, à l'aune duquel, pour chaque fonction d'une entreprise, le niveau d'excellence des compétences et leur contribution à la performance ont été analysés.

Il en résulte que les entreprises les plus performantes se distinguent par une meilleure maîtrise des compétences dans la quasi-totalité de leurs fonctions. Il s'agit toutefois d'une condition nécessaire mais non suffisante.

Les piliers de la haute performance : Les enseignements

Capacité à cibler et à se positionner sur un marché

Le premier pilier concerne la stratégie commerciale de l'entreprise, et les choix qu'elle induit (où et comment se positionner?). Les entreprises performantes font preuve d'une remarquable clairvoyance lorsqu'il s'agit de fixer une orientation stratégique. Toujours présentes sur les marchés les plus dynamiques, elles se montrent par ailleurs capables d'anticiper l'arrivée à maturité de leur marché et de se repositionner en conséquence.

Au fil de nos recherches dans ce domaine, nous avons été frappés par la conception erronée du rôle de la taille dans la réussite de l'entreprise. Nos toutes premières études le prouvent : il n'existe aucune corrélation évidente entre la taille de l'entreprise et sa performance. Dans nos groupes de référence, les plus grandes entreprises ressortent rarement comme les plus performantes, et, parmi les champions de l'excellence, peu nombreux sont ceux qui réussissent à préserver leur avantage lorsqu'ils prennent de l'envergure.

Dès lors, nous nous sommes attachés à cerner les paramètres de la surperformance sur un marché donné. Vous pourrez ainsi découvrir dans cette étude nos réflexions sur la gestion efficace des différentes déclinaisons de la fidélité client.

Compétences distinctives

Lorsque, dans le cadre de nos travaux, nous avons examiné les véritables compétences des champions de la performance, nous avons touché du doigt la corrélation essentielle entre les compétences et la création de valeur – une interdépendance qui nous replace au cœur même de notre projet de recherche. Il apparaît clairement que, pour créer de la valeur, les entreprises performantes élaborent puis appliquent une formule, véritable « algorithme opérationnel », au niveau de toute l'entreprise ou d'un seul centre de profit, permettant de traduire une idée d'ensemble sur les besoins des clients en un ensemble spécifique de processus et de ressources interconnectés, apportant une réponse efficace.

Forts de ces premières constatations, nous élargissons notre champ d'investigation à de nouveaux domaines. Ainsi, nous voyons émerger un autre facteur déterminant : l'importance de créer une offre suffisamment diversifiée pour répondre aux attentes de clients de plus en plus exigeants, présents partout dans le monde, sans se noyer dans la complexité inhérente à ce genre de situation. Ce sont

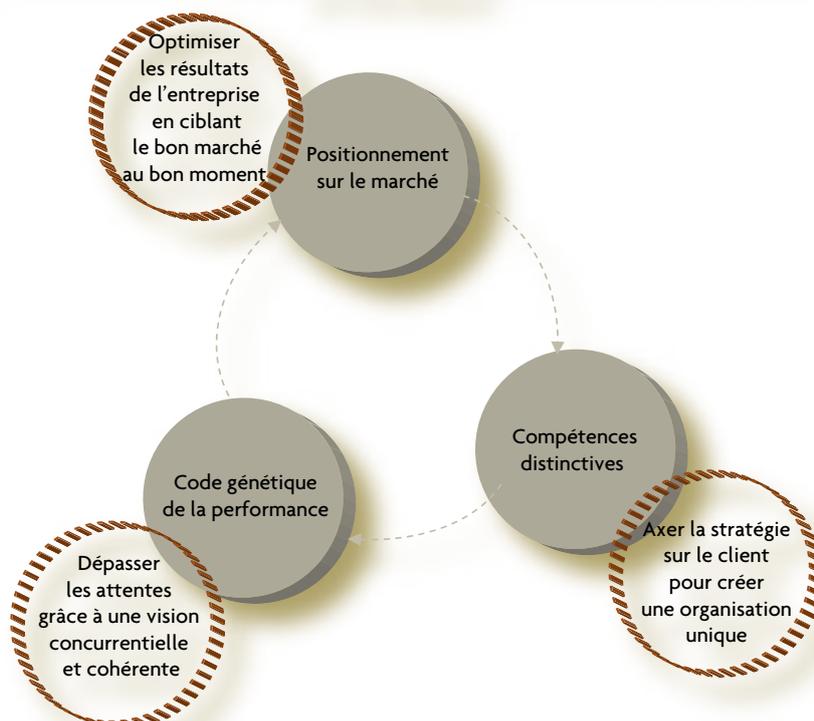
ces compétences organisationnelles qui permettent de conjuguer « différenciation à l'extérieur et simplification à l'intérieur ».

Par ailleurs, nous avons récemment investi dans des outils plus puissants permettant d'étayer nos capacités à analyser les compétences d'une entreprise et à évaluer la contribution réelle ou potentielle de chacune à la performance. Dans une prochaine étape, nous utiliserons ces outils auprès de certains de nos clients rigoureusement sélectionnés.

Code génétique de la performance

La pérennité de la réussite d'une entreprise comporte indubitablement une dimension culturelle. Il suffit de s'entretenir un moment avec les responsables et les personnels d'une entreprise performante pour ressentir, de façon presque visible, que cette organisation constitue une communauté spécifique. Au fil de l'avancée de nos travaux, nous nous sommes toutefois aperçus que les discussions sur la culture d'entreprise parvenaient rarement à s'extraire de la théorie pour se traduire en conseils précis et pratiques.

Pour atteindre la haute performance, les entreprises doivent mettre l'accent sur trois facteurs



Comment les meilleures entreprises mondiales atteignent-elles la haute performance ?

En étudiant le « code génétique » de la performance, nous avons pu définir les attributs constitutifs et communs des entreprises performantes en matière de culture, de leadership et de ressources humaines. Nous avons identifié cinq composantes essentielles du code génétique de la performance – « états d'esprit gagnants » – qui conditionnent la façon dont une entreprise aborde les tâches critiques pour l'exécution de sa stratégie.

Nous en avons conclu que le code génétique de la performance détermine l'approche de l'entreprise face à ces éléments communs à toute organisation, et donc son efficacité à long terme, la qualité et la réactivité

du processus décisionnel et la maîtrise du changement et de l'innovation. C'est pourquoi, nous avons consacré une série d'études de cas approfondies à ce concept.

Ces études de cas montrent comment les entreprises performantes développent ces qualités et les traduisent en actions créatrices de valeur, et jettent une lumière nouvelle sur des dirigeants visionnaires qui, après avoir insufflé cet état d'esprit, le propagent, par les mots et par les actes. Elles évoquent également les pratiques spécifiques nées de cette approche et les résultats obtenus, qui, dans un cercle vertueux, viennent renforcer l'état d'esprit à l'origine du processus.

Fabrice Mariaud

Diplômé de l'Institut Supérieur d'Electronique de Paris, promotion 1988, après avoir passé 18 mois à Bruxelles dans le cadre d'un VSNE, il a rejoint la société Accenture début 1990, dans laquelle il a développé son expertise en Supply Chain et dans la gestion des grands projets d'intégration de systèmes. Nommé Partner au sein de l'activité Française en 2001, Fabrice Mariaud a aujourd'hui la responsabilité du développement de l'activité d'Accenture au sein de grands clients mondiaux de l'Industrie des Utilities. Il est par ailleurs en charge des opérations pour Ressources, l'une des 5 divisions d'Accenture en France.



Bureau d'études (avionique, systèmes, navigabilité, programme, conception, calcul)

Production

Support technique (support client civil et militaire, maintenance, logistique rechange, essais en vol)

EADS SOCATA, leader européen de l'aviation générale à travers la gamme TBM850 et TB, vous offre l'opportunité de travailler sur des processus complets de la conception jusqu'au support client.

Vous pourrez également prendre part à nos activités de conception et fabrication d'aérostructures pour de prestigieux donneurs d'ordre : Airbus, Dassault, Eurocopter, Embraer.

Implantée à Tarbes (65), EADS SOCATA dispose d'une base en Floride, d'une unité de production au Maroc et d'un établissement depuis 2006 dans l'enceinte de la base aérienne de Cognac.

Nos activités en ligne : www.socata.eads.net
Pour postuler : stage@socata.eads.net
recrutement@socata.eads.net

En choisissant merlane pour accompagner la croissance de son entreprise...
Papa nous aide à mieux grandir !

Stratégie, management, organisation, ressources humaines, coaching de direction, recrutement, rationalisation de la fonction RH, conseil...
...dans chacun de ses métiers, merlane vous aide plus de 20 ans pour accompagner les transformations de l'économie.

merlane

Au futur, votre engagement

www.merlane.com