

**QUE PEUVENT
APPRENDRE LES
ENTREPRISES ET
LES POUVOIRS PUBLICS
LES UNS DES AUTRES ?**

Interview avec Jo Sanders
et Sven Ghyselincx 2-3

**L'ETAT, UNE ENTREPRISE
EFFICACE**

L'Etat orienté client :
les défis 4

LA DECISION JUSTE

Les cinq étapes du
'Fair Process' 5

**REDUIRE LES COUTS
ET ACCROITRE
LA PRODUCTIVITE**

L'avantage du
'shared service center' 6

L'ETAT DONNE L'EXEMPLE

Exemple : le Green ICT 7



Des questions concernant
cette problématique?
Vous voulez consulter
ce dossier également
en ligne?

www.lecho.be/pouvoirspublics



ILLUSTRATION: IEF CLAESSEN

CROISEMENT ENTRE POUVOIRS PUBLICS ET CHEFS D'ENTREPRISES

LE SECTEUR PUBLIC PRIS POUR EXEMPLE

LES POUVOIRS PUBLICS PEUVENT-ILS SERVIR D'EXEMPLE AUX ENTREPRISES ? LA QUESTION SEMBLE PEUT-ÊTRE ÉTRANGE, MAIS LA RÉPONSE EST BEL ET BIEN AFFIRMATIVE ! SI NOUS DEVIONS COMPARER LES POUVOIRS PUBLICS AUX ENTREPRISES, FORCE EST DE CONSTATER QUE LES PREMIERS OBTIENDRAIENT D'EXCELLENTS RÉSULTATS SUR CERTAINS ASPECTS. EN MATIÈRE DE VISION À LONG TERME, PAR EXEMPLE. PENSEZ À LA GREEN ICT: UNE PHILOSOPHIE TOTALE DANS LAQUELLE L'INFORMATIQUE ET LES TÉLÉCOMMUNICATIONS SONT UTILISÉES AU SERVICE DE LA RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE CO₂. AVEC LE SUCCÈS DE PROJETS COMME TAX-ON-WEB, LES POUVOIRS PUBLICS FONT CLAIREMENT OFFICE DE PIONNIERS DANS CE DOMAINE. MAIS LES POUVOIRS PUBLICS SE SONT ÉGALEMENT MONTRÉS PLUS EFFICACES QUE LES ENTREPRISES DANS D'AUTRES DOMAINES CES DERNIÈRES ANNÉES. AINSI, LE CONCEPT DU « TRANSFORMATIONAL GOVERNMENT » TROUVE DÉSORMAIS ÉCHO DANS L'ENSEMBLE DE L'EUROPE. TOUS LES CHEFS D'ENTREPRISES N'ONT PAS LE LUXE, AUJOURD'HUI, DE POUVOIR CONSACRER BEAUCOUP DE TEMPS AU LONG TERME. MAIS IL EST ACQUIS QUE LES GAGNANTS DE DEMAIN SONT CEUX QUI DÉVELOPPENT AUJOURD'HUI LEUR VISION DE L'APRÈS CRISE. ET LES POUVOIRS PUBLICS POURRAIENT ÊTRE UNE SOURCE D'INSPIRATION INTÉRESSANTE.



EDITORIAL

Jo Sanders
Partner

« LES POUVOIRS
PUBLICS PEUVENT
ÉGALEMENT DONNER
L'EXEMPLE PAR LA
CAPACITÉ À RÉFLÉCHIR
À MOYEN TERME. »

En cette période électorale, il est de bon ton de critiquer l'inefficacité des pouvoirs publics. Pourtant, ceux-ci peuvent également se prévaloir d'un rôle d'exemple. Car dans le secteur public, on réfléchit souvent à moyen terme. Et c'est un luxe que de nombreuses entreprises ne veulent ou ne peuvent se permettre aujourd'hui.

Lors d'une série d'importants projets de changement accompagnés par Ernst & Young, nous avons remarqué que de nombreux hauts fonctionnaires actifs aux niveaux local, régional et fédéral réfléchissent énormément et ne ménagent pas leur peine afin d'obtenir des administrations modernes et orientées vers l'avenir. Ils se basent sur la vision selon laquelle un appareil public doit être aussi efficace que possible et doit fournir au client – les citoyens et les entreprises, donc – le meilleur service possible. Au niveau international, cette vision a été baptisée Transformational Government.

En 2010, plus d'un tiers des fonctionnaires approcheront de leur départ à la retraite. Cela doit constituer un facteur de motivation supplémentaire. L'offre de jeunes travailleurs est limitée, et les pouvoirs publics seront contraints de proposer un meilleur service avec moins de collaborateurs, grâce à des investissements dans l'efficacité.

Pour s'attaquer concrètement à cette tâche, de nombreux organismes publics regroupent des services spécialisés au sein de Shared Service Centers (centres de services partagés). Lorsqu'elles créent des centres de services partagés, les entreprises se concentrent surtout sur les économies de coûts à court terme. Les pouvoirs publics, en revanche, sont davantage motivés par la volonté d'entretenir de meilleurs contacts avec leurs clients et le regroupement de connaissances et d'expertise.

Pour rendre tout ceci possible, l'informatique constituera plus que jamais la colonne vertébrale d'un appareil public moderne et orienté vers l'avenir. Ici aussi, les pouvoirs publics remplissent une fonction d'exemple, en réfléchissant en termes de Green IT (informatique écologique) : une philosophie qui mène à une baisse significative des émissions de CO₂. Cette approche novatrice s'accompagne toujours d'importantes transformations, de nouvelles manières de fonctionner et donc de processus de changement.

Le succès du processus de changement dépend entièrement de l'implication de toutes les parties prenantes intéressées. Mais dans ce domaine, les pouvoirs publics possèdent une large expérience. Souvent, l'idée du Fair Process (processus juste), selon laquelle les processus décisionnels doivent être transparents et équitables, est même imposée par la loi. Cette manière de prendre des décisions demande certes un peu plus de temps, mais l'investissement est généralement payant. Et de nombreuses entreprises pourraient s'en inspirer.

Jo Sanders

POLLINISATION CROISÉE ENTRE PUBLIC ET PRIVÉ

ENTREPRISES ET ADMINISTRATIONS PUBLIQUES PEUVENT APPRENDRE
LES UNES DES AUTRES...

DEPUIS UNE DIZAINE D'ANNÉES, CERTAINES ADMINISTRATIONS EUROPÉENNES ONT SUBI UNE VÉRITABLE MÉTAMORPHOSE, POUR LE MEILLEUR. LORS DE CE PROCESSUS, ELLES SE SONT BEAUCOUP INSPIRÉES DES ENTREPRISES. AU POINT D'ALLER ENCORE PLUS LOIN QUE LE PRIVÉ DANS CERTAINS DOMAINES. POUR DES PRATIQUES COMME LES FAIR PROCESSES (PROCESSUS JUSTES) ET LA GREEN ICT (INFORMATIQUE ÉCOLOGIQUE), PLUSIEURS ADMINISTRATIONS PUBLIQUES POURRAIENT MÊME SERVIR D'EXEMPLE AUX ENTREPRISES. D'AUTRE PART, LES ADMINISTRATIONS ONT TOUJOURS DES CHOSES À APPRENDRE DU PRIVÉ, PAR EXEMPLE EN CE QUI CONCERNE L'UTILISATION DES CENTRES DE SERVICES PARTAGÉS. TROIS SPÉCIALISTES D'ERNST & YOUNG ANALYSENT LA POLLINISATION CROISÉE ENTRE ADMINISTRATIONS PUBLIQUES ET ENTREPRISES.

PAR DAVID HENDRICKX

On se plaint souvent de l'inefficacité des administrations. N'ont-elles pourtant pas progressé dans ce domaine ces dernières années ?

Sven Ghyselincx: En Europe, les pouvoirs publics sont en effet devenus plus efficaces, plus orientés client et plus efficaces. Dans certains pays, le travail accompli peut être qualifié de novateur. Cela fait longtemps que

le Danemark, les Pays-Bas et le Royaume-Uni ont placé l'accent sur l'orientation client et l'efficacité. Cette idée commence désormais à gagner du terrain en Belgique, notamment en Flandre.

Jo Sanders: La restriction des budgets, l'endettement public croissant et le vieillissement de la population sont autant de facteurs pouvant contribuer à rendre l'administration plus efficace. La pyramide des âges au sein des administrations constitue également une belle opportunité. En 2010, plus d'un tiers des fonctionnaires auront plus de 60 ans. Demain, pour ainsi dire. Ces départs à la retraite massifs offrent des possibilités pour les jeunes qui, en moyenne, sont beaucoup mieux formés. Ceux qui arrivent aujourd'hui sur le marché du travail ont grandi avec l'informatique. C'est une opportunité énorme.

Sven Ghyselincx: La Flandre a fait son credo du « Beter Bestuurlijk Beleid » (Meilleure politique administrative). Les nombreuses discussions que nous avons eues avec des dirigeants d'administrations nous ont permis de remarquer que ce slogan avait effectivement été mis en pratique. Il y a encore du pain sur la planche, mais les premières pierres ont été posées.

Pouvez-vous nous citer des projets pilote à même de servir d'exemple ?

Jo Sanders: Je pense par exemple aux sites portails du VDAB, l'équivalent flamand du Forem. Entreprises comme citoyens y trouvent énormément d'informations, des directives

« EN EUROPE,
LES ADMINISTRATIONS
SONT DEVENUES
PLUS EFFICACES, PLUS
ORIENTÉES CLIENT ET PLUS
EFFICIENTES CES DIX
DERNIÈRES ANNÉES. »

JO SANDERS

juridiques, des formulaires d'inscription, etc. C'est un outil très efficace, comme on voudrait en voir davantage à l'avenir.

Vous parlez du Fair Process (processus juste), l'idée selon laquelle il est important qu'une décision soit prise au terme d'un processus équitable, standardisé. Les entreprises ont-elles également beaucoup à apprendre du secteur public dans ce domaine ?

Jo Sanders: C'est exact. De nombreuses analyses psychologiques démontrent que les gens attachent davantage d'importance au processus qui a mené à la prise de décision qu'à la décision finale. Peut-être n'est-on pas d'accord avec la décision, au moins a-t-on le sentiment que la décision a été prise de manière justifiée. Et bien dans l'administration, c'est de cette manière que sont désormais prises de nombreuses décisions, souvent parce que la loi nous y oblige. Avant de prendre une décision, l'administration doit consulter



PHOTO: THOMAS DE BOEVER

« LE SECTEUR PUBLIC
A PLUS D'EXPÉRIENCE
DANS LES NÉGOCIATIONS
AVEC PLUSIEURS PARTIES.
LE PRIVÉ EST MEILLEUR
DANS LES NÉGOCIATIONS
À DEUX. »

SVEN GHYSELINCK

COLOPHON

Une initiative de: Ernst & Young

• Jo Sanders, Partner
• Sven Ghyselincx, Director
• Lieven Bauwens, Director
• Assaf Tayar, Partner
• Michel De Blaes, Senior Manager

Editeur responsable: Jo Sanders

www.ey.com/be • Tél. 02 774 91 11

Une réalisation de:
Mediafin Publishing

Coordination: Veronique Soetaert
Redaction: David Hendrickx
Lay-out: David Steenhuyse
Photographe: Thomas De Boever
Editeur: Dieter Haerens

Info? publishing@mediafin.be



PHOTOS: THOMAS DE BOEVER



une série de parties prenantes ou « stakeholders ». Cela dure un peu plus longtemps, et les entreprises sont souvent impatientes. Mais une culture du processus juste porte ses fruits à terme. Elle accroît la motivation des collaborateurs. Les entreprises pourraient s'en inspirer.

Sven Ghyselincx: Les managers des organismes publics ont également une plus grande expérience en matière de négociations impliquant plusieurs parties. Un compromis pour lequel tous les intéressés ont été consultés est généralement plus efficace. Dans le privé, on décide souvent trop vite, ce qui amène à ignorer certains aspects. Les managers sont souvent bien entraînés aux négociations mettant aux prises deux parties, mais éprouvent davantage de difficultés lorsqu'il faut tenir compte de nombreux intervenants.

Trouve-t-on d'autres exemples où les pouvoirs publics peuvent servir d'exemple aux chefs d'entreprises ?

Jo Sanders: L'informatique écologique, par exemple. Chacun veut atteindre la neutralité carbone, et c'est naturellement le rôle des pouvoirs publics que de faire figure de pionniers dans ce domaine. Ils peuvent procéder d'une part en conservant un propre parc informatique moderne, d'autre part en offrant des stimulants pour le télétravail, afin de réduire les embouteillages, ou en rendant disponibles des documents sous forme électronique.

Sven Ghyselincx: Il existe également plusieurs projets dans lesquels les pouvoirs publics peuvent exploiter leur taille. Dans le domaine des machines virtuelles, par exemple, il est possible de partager virtuellement la capacité de calcul existante répartie sur les innombrables ordinateurs de l'administration. Plus vous êtes grands, plus vous économisez. Ce n'est qu'un petit exemple technique, mais il démontre que les possibilités sont nombreuses.

Jo Sanders: Les administrations ont également le luxe et l'obligation de réfléchir à moyen et à long terme. L'informatique verte en est un bon exemple. De plus, si l'on veut attirer de nouveaux collaborateurs de qualité dans un marché de l'emploi difficile, il faut pouvoir leur offrir un environnement moderne, soutenu par l'informatique. Écologie, flexibilité, informatisation : tout s'inscrit dans une philosophie totale, qui est vraiment un atout important.

Les administrations sont également pionnières dans le domaine des logiciels open source. Les entreprises ne se sentent souvent pas une vocation de pionniers. Dans ce domaine aussi, les pouvoirs publics peuvent faire figure d'exemple.

Qu'est-ce que les administrations peuvent apprendre des chefs d'entreprises ?

Jo Sanders: L'utilisation de centres de services partagés, de départements créés pour fournir certains services à d'autres

départements, comme le département financier ou les ressources humaines. C'est un concept simple, très utilisé, qui consiste à regrouper des activités éparpillées pour générer d'importants volumes de transactions, qui peuvent alors être traités de manière plus efficace et à moindre coût. L'accent est placé sur la maîtrise des coûts et l'efficacité et dans ce



PHOTO: THOMAS DE BOEVER

« LES ADMINISTRATIONS ONT ÉGALEMENT LE LUXE ET L'OBLIGATION DE RÉFLÉCHIR À MOYEN ET À LONG TERME. »

LES ENTREPRISES PEUVENT S'EN INSPIRER. »

JO SANDERS

domaine, les administrations ont beaucoup à apprendre.

Les administrations exploitent-elles l'idée du service partagé ?

Sven Ghyselincx: Certainement. La crise et le vieillissement de la population mettent les administrations sous pression, ce qui les oblige à s'intéresser à l'approche des services partagés. La police peut déjà servir d'exemple. Toute l'administration des salaires des 196 zones de police locales et de la police fédérale a été regroupée et est à présent gérée comme un centre de services : de la manière la plus rentable possible. Nous retrouvons également d'autres aspects intéressants : une certaine idée de l'orientation client, mais aussi un accent placé sur l'élaboration de connaissances et de compétences.

Jo Sanders: Dans le privé, c'est avant tout pour des raisons d'économie que les centres de services sont partagés. Dans l'administration, on sera également motivé par le service au citoyen. Ce citoyen n'est pas motivé en premier lieu par l'efficacité financière, mais par l'orientation client. Ce qui s'inscrit aussi dans la vision à long terme de l'administration.

Et les entreprises peuvent à nouveau s'en inspirer. Si l'on veut créer un centre de services, il ne faut pas uniquement réfléchir en termes de volumes et d'économies, mais aussi penser à la qualité, à la satisfaction des clients, à la centralisation des

connaissances et de l'expertise. Ces éléments sont difficiles à calculer d'un point de vue budgétaire, mais peuvent engendrer un avantage concurrentiel important à terme.

Sven Ghyselincx: Le ministère néerlandais de l'Équipement en est un bon exemple. Les services prestés par les pouvoirs publics et le privé y sont parfaitement harmonisés, dans une perspective de long terme. Le concept du service partagé y est porté à son niveau le plus élevé : toutes les parties prenantes se retrouvent autour d'une même table et réunissent les connaissances et les compétences nécessaires. Les tâches qui ne sont pas essentielles sont ensuite sous-traitées. Les services qui sont réunis à ce niveau sont l'expertise et le savoir-faire.

APRÈS LA CRISE

Pouvons-nous affirmer pour conclure que les pouvoirs publics peuvent être à l'origine de tendances dans certains domaines parce qu'ils peuvent réfléchir à beaucoup plus long terme ?

Jo Sanders: Le secteur public a effectivement une fonction d'exemple à long terme. Et il le remplit parfois très bien. Les entreprises doivent prendre exemple. Surtout aujourd'hui : les gagnants d'aujourd'hui sont ceux qui sont déjà en train de réfléchir à la période de l'après crise.

L'ADMINISTRATION, UNE ENTREPRISE EFFICACE

TRANSFORMATIONAL GOVERNMENT

IMPOSSIBLE, CES DERNIERS TEMPS, D'OUVRIER UN JOURNAL SANS LIRE UN APPEL AU SECOURS À MOINS D'ADMINISTRATION. LES HOMMES POLITIQUES ET LES CELLULES DE RÉFLEXION SE FONT CONCURRENCE POUR ÊTRE LE MEILLEUR ÉLÈVE DE LA CLASSE DANS LE DISCOURS SUR L'EFFICACITÉ DE L'ADMINISTRATION. CERTAINS VONT MÊME UN PEU PLUS LOIN ET RÉDUISENT LE DÉBAT À UN SIMPLE SLOGAN : « MOINS DE FONCTIONNAIRES ». D'OÙ PROVIENT CE PHÉNOMÈNE DE MODE ?

Les appels à l'efficacité et à la réduction des coûts ont tendance à se multiplier en période de crise économique. Les entreprises privées le font depuis des décennies : quand ça va moins bien, on réduit les coûts et on essaie d'atteindre ses objectifs de la ma-

nière la plus efficace possible. Un raisonnement qui se propage de plus en plus aux organisations publiques. Malgré les interventions massives de ces derniers mois et la capacité d'emprunt apparemment illimitée de l'État, de nombreuses instances publiques sont loin de l'opulence de jadis. Sur le plan local, régional et fédéral, nombre d'entre elles doivent désormais se serrer la ceinture.

Ce désir d'une autre organisation de l'administration n'est pas un phénomène exclusivement belge. Les mêmes débats font rage ailleurs. Ils sont généralement centrés autour des principes suivants :

- Placez le client – et non le fournisseur du service – au centre de vos préoccupations, par un service personnalisé.

- Procédez à une simplification administrative en évitant de multiplier les demandes de renseignements et les interactions.

- Assurez un suivi et une livraison professionnels des projets, en faisant appel à des collaborateurs compétents.

TRANSFORMATIONAL GOVERNMENT

Dans des pays comme le Canada, le Danemark et les Pays-Bas, certaines instances publiques n'ont pas hésité à prendre des décisions radicales il y a quelques années. Elles ont ainsi commencé à aborder différemment leur mission et surtout la manière dont elles voulaient la mener à bien. Et c'est de leurs efforts visant à transformer l'appareil public qu'est né le principe du transformational government. Il est fondé sur l'idée qu'un appareil public efficace doit traiter citoyens et entreprises comme des clients, l'informatique jouant un rôle de support important.

Les entreprises et les services publics le remarquent chaque



PHOTO: ISTOCK

jour : les clients sont de plus en plus exigeants, ils n'hésitent plus à faire entendre leur voix. Elle est décidément révolue, l'époque où vous pouviez laisser venir à vous vos clients à des heures d'ouverture que vous aviez fixées, pour les servir de la manière que vous aviez décidée. Chaque client souhaite désormais être abordé selon ses désirs : par Internet, par téléphone ou en face à face. Et de préférence aux heures qui lui conviennent le mieux. Cette tendance, qui se remarque à l'échelle internationale, est irréversible. Ceux qui ne veulent pas la suivre perdront des électeurs ou des parts de marché.

EFFICACITÉ

Cela fait plusieurs années que les multinationales se concentrent sur l'efficacité de leur organisation. Souvent, il s'agit d'un

« LE TRANSFORMATIONAL GOVERNMENT IMPLIQUE QU'UN APPAREIL PUBLIC EFFICACE TRAITE LES CITOYENS ET ENTREPRISES COMME DES CLIENTS, L'INFORMATIQUE JOUANT UN RÔLE DE SUPPORT IMPORTANT. »

arbitrage difficile entre économies d'échelle et exceptions locales. Simultanément, elles appliquent autant que possible des principes de management comme ceux de la « lean organization » (organisation allégée) et du « six sigma ». Des efforts que nous observons désormais également au sein des pouvoirs publics, qui jouent souvent un rôle de pionnier.

Ainsi, le ministère néerlandais de l'Équipement a développé une organisation très efficace, centrée autour de procédures uniformes, d'une structure organisationnelle claire et de six services de support. Résultat après quatre ans ? Non seulement une amélioration du service au client, mais aussi un accroissement de la capacité. Le tout, avec 2 100 collaborateurs de moins.

Plus près de chez nous, nous observons des initiatives similaires au niveau des administrations locales. Des villes comme Gand, Louvain et Genk redessinent leurs services de l'État civil en le transformant en centres de services travaillant en fonction des besoins du client. Des concepts comme le front, le middle et le back-office et les centres de compétences sont désormais appliqués pour obtenir une interaction plus efficace avec les clients – citoyens ou entreprises.

Il est clair que les programmes informatiques les plus

« PLUSIEURS INSTANCES PUBLIQUES DANS DES PAYS COMME LE CANADA, LE DANEMARK ET LES PAYS-BAS METTENT EN PRATIQUE LES PRINCIPES DU TRANSFORMATIONAL GOVERNMENT AVEC UN VIF SUCCÈS. »

avancés sont nécessaires pour atteindre ces objectifs ambitieux. Ainsi, le Danemark a prouvé qu'une architecture informatique globale pour l'ensemble de l'administration (du niveau local au national) était une première étape nécessaire pour obtenir une administration efficace et orientée client. Dans ce domaine également, les administrations locales, régionales et nationales peuvent puiser beaucoup d'inspiration dans le modèle danois. Mais peut-être le simple fait d'oser regarder au-dessus du mur et d'harmoniser les différents systèmes existants en Belgique serait-il une première étape dans la bonne direction.



Sven Ghyselincx
Director
sven.ghyselincx@be.ey.com

HUIT DÉFIS POUR UNE ADMINISTRATION ORIENTÉE CLIENT

1. Comprendons-nous suffisamment les attentes réelles de nos clients ?
2. Faisons-nous suffisamment de comparaisons avec les autres administrations ou les meilleures organisations privées ?
3. Réfléchissons-nous de manière suffisamment transversale, ou préférons-nous rester dans notre coin ?
4. Faisons-nous preuve d'une flexibilité suffisante pour permettre un service personnalisé ?
5. Les processus sont-ils adaptés au canal de distribution (Internet, call-center, entretien en face à face) ?
6. Comment pouvons-nous être plus innovants dans nos services ?
7. Que pouvons-nous apprendre des entreprises les plus novatrices ?
8. Avons-nous les moyens d'atteindre cet objectif ?

LA DÉCISION JUSTE EN 5 ÉTAPES

FAIR PROCESS

ON ENTEND SOUVENT DIRE QU'UNE DÉCISION ANNONCÉE « N'EST PAS JUSTE ». LES ORGANISATIONS PUBLIQUES TIENNENT COMPTE DU FAIT QUE LES PARTIES PRENANTES SONT NOMBREUSES ET QUE LES DÉCISIONS DOIVENT ÊTRE PRISES DE MANIÈRE CORRECTE. SOUVENT, C'EST MÊME LA LOI QUI LEUR IMPOSE. ET DE NOMBREUSES ENTREPRISES PEUVENT S'EN INSPIRER. ELLES SE TARGENT SOUVENT DE PRENDRE RAPIDEMENT DES DÉCISIONS, ET CONSIDÈRENT QUE LES PROCESSUS DÉCISIONNELS SONT TROP LONGS DANS LES ENVIRONNEMENTS PUBLICS. MAIS CE TEMPS SUPPLÉMENTAIRE EST SOUVENT BIEN INVESTI.

Le grand avantage des décisions prises à l'issue d'un Fair Process (processus juste) est qu'elles sont acceptées par tous les intéressés. Même par ceux qui ne sont pas d'accord à titre personnel. Et de nombreuses études le démontrent depuis plusieurs années. Dans un processus juste, chacun a le sentiment qu'il a été traité équitablement, qu'il a été entendu, que les procédures convenues ont été suivies et que les informations fournies étaient transparentes et correctes.

clairement la décision à prendre, on oblige tous les intervenants à se concentrer sur l'essence du problème.

2 Quelles sont les options disponibles ?

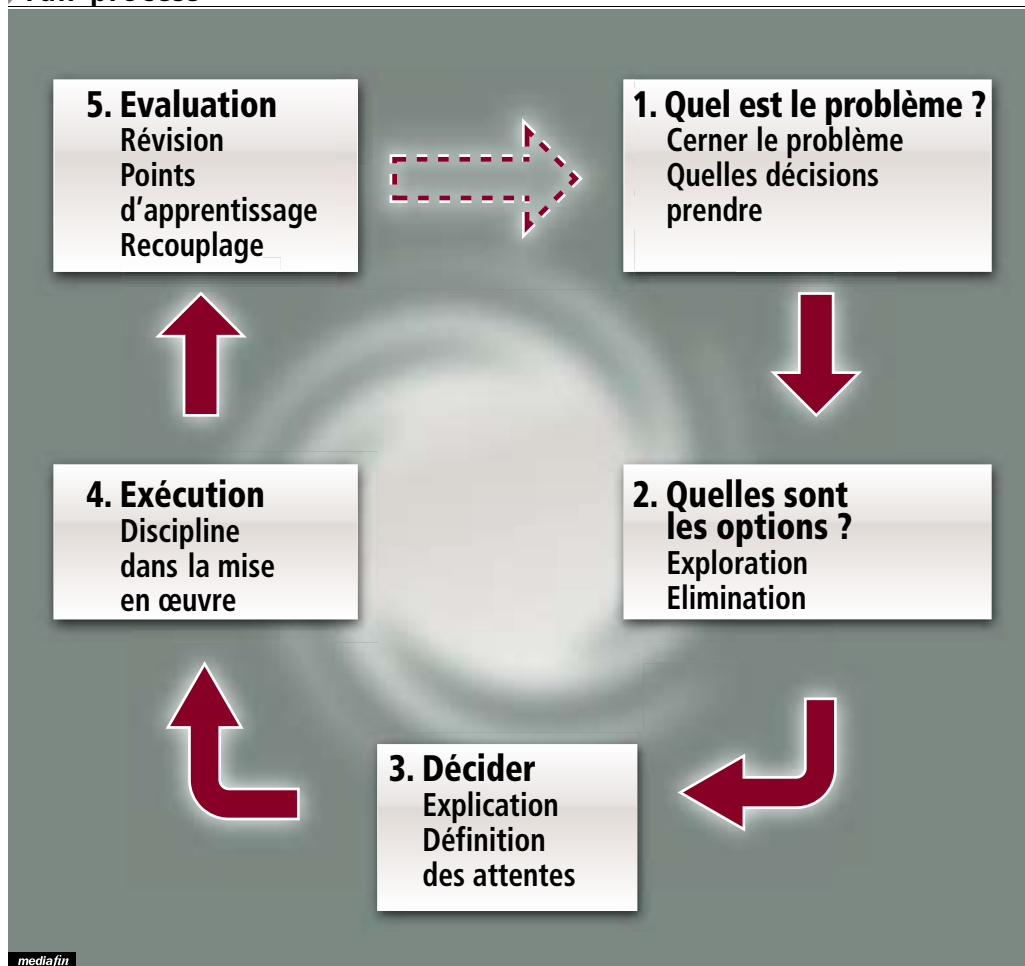
Lors de cette étape, le leader demande à tous les intéressés leur opinion et leur contribution au débat. Ainsi, les différentes idées et options disponibles sont claires. Dans cette étape exploratoire, il est crucial d'entendre toutes les parties prenantes.

3 Décider

Finalement, le leader tranche et prend une décision. Toutes les parties doivent comprendre la décision prise. Elles ont dès lors le droit à une explication parfaitement étayée des éléments qui ont mené à la décision. Elles se voient ainsi confirmer que le leader a tenu compte des opinions et des arguments exposés, et qu'il a finalement pris une décision aussi objective que possible, dans l'intérêt de l'organisation.

En annonçant sa décision, le leader doit formuler très clairement ses attentes. La décision va

Fair process



«DANS UN PROCESSUS

JUSTE, CHACUN A LE SENTIMENT D'ÊTRE TRAITÉ ÉQUITABLEMENT. »

en effet entraîner de nouvelles conventions, de nouveaux processus et de nouvelles procédures. Si tous ces éléments sont établis avec précision, les intéressés connaissent d'emblée les critères d'évaluation qu'utilisera le leader pour mesurer le succès de l'exécution. Cette clarté réduit la résistance au changement.

4 Exécution

C'est au leader qu'il revient d'exiger la discipline nécessaire lors de l'exécution de la décision. Sans cette discipline, on constate que de nombreuses décisions s'enlisent ou que l'on revient de manière formelle ou non sur les décisions prises.

5 Evaluation

Une fois la décision exécutée, on procède à une évaluation basée sur les attentes et critères fixés. Cette évaluation permettra d'établir une liste de points à

valider ou à améliorer. Sur base de cette liste, le leader pourra ensuite décider de réorienter le processus et de revenir alors à l'étape 1 du processus juste pour la modification de la décision.

APPLICATION

En tant qu'approche, le processus juste est aisé à comprendre. Cependant, peu d'entreprises parviennent à appliquer ces principes. De nombreux dirigeants se considèrent eux-mêmes comme équitables : durs, mais justes. Souvent, ils confondent processus juste et résultat équitable.

Si l'on sonde les causes plus profondes de ce phénomène, on découvre rapidement que de nombreux dirigeants fondent leur pouvoir sur leurs connaissances. Dans ce contexte, le transfert de connaissances, la transparence et les attentes ob-

jectives sont souvent ressentis comme autant de menaces. D'autres dirigeants préfèrent s'entretenir avec leurs collaborateurs sur base individuelle et rechignent à mener de grandes discussions en groupe. De tels dirigeants considéreront le processus juste comme une menace.

Le processus juste ne signifie pas que la décision prise doit être consensuelle. Ni qu'un dirigeant doit soigner sa popularité en donnant à chacun l'impression qu'il peut faire ce qui lui chante. Ce n'est pas non plus la quête du célèbre « compromis à la belge », et c'est encore moins un système démocratique où le dirigeant cède son pouvoir décisionnaire à un groupe. Le processus juste permet simplement d'impliquer toutes les parties prenantes et de fonder sa décision sur les meilleures idées et les meilleures propositions. Il garantit que la décision prise par le dirigeant soit comprise et acceptée, et que chacun s'implique dans son exécution pour atteindre le résultat désiré.

LES CINQ ÉTAPES D'UN PROCESSUS JUSTE

1 Quel est le problème ?

La première étape consiste à définir et à délimiter clairement le problème. On s'accorde sur la décision qui doit être prise. Souvent, on constate que l'appréciation différente d'un problème par plusieurs personnes est à la base de discussions et de malentendus inutiles. En définissant

¹ Notamment John W. Thibaut, Laurens Walker, Tom R. Tyler et E. Allen Lind

LES « 5 C » DU PROCESSUS JUSTE²:

- 1. Communications and voice:** toutes les parties prenantes ont la possibilité de faire entendre leur voix et de participer au débat. Chacun a le sentiment qu'il peut faire la différence.
- 2. Clarity:** des informations claires et précises sont fournies à tous les intéressés.
- 3. Consistency:** les règles du jeu sont claires et appliquées avec cohérence.
- 4. Changeability:** les règles du jeu peuvent être modifiées si la situation l'exige.
- 5. Commitment:** on développe une culture dans laquelle le processus juste est appliqué à toutes les décisions importantes.

² Prof. Randell Carlock (Insead)

« LE GRAND AVANTAGE DU

PROCESSUS JUSTE ?

TOUTES LES PARTIES

ACCEPTENT LA DÉCISION

PRISE. »



Jo Sanders
Partner
jo.sanders@be.ey.com

LES POUVOIRS PUBLICS NE SE CONCENTRENT PAS EXCLUSIVEMENT SUR LES ÉCONOMIES

SHARED SERVICE CENTERS

AUJOURD'HUI, CHAQUE ORGANISATION RECHERCHE DES FAÇONS DE RÉDUIRE SES COÛTS TOUT EN ACCROISSANT SON EFFICACITÉ. DANS CE CADRE, LES GRANDES ENTREPRISES S'INTÉRESSENT DE PLUS EN PLUS AU CONCEPT DES SHARED SERVICE CENTERS (CENTRES DE SERVICES PARTAGÉS). LEUR OBJECTIF ? CRÉER DES ÉCONOMIES D'ÉCHELLE, RÉDUIRE LES COÛTS ET ACCROÎTRE L'ORIENTATION CLIENT DE LEURS SERVICES. DES ORGANISATIONS PUBLIQUES EXPÉRIMENTENT ÉGALEMENT CES CONCEPTS DEPUIS LONGTEMPS. SOUVENT À PARTIR D'UNE VISION PLUS LARGE, DONT LES ENTREPRISES POURRAIENT S'INSPIRER.

De nombreuses implantations locales de multinationales possèdent encore leurs propres services financiers et administratifs. Elles exécutent ainsi des tâches presque identiques dans chaque pays et accumulent des compétences similaires. Du double emploi, en veux-tu en voilà. Dans une période économique aussi incertaine, on ne s'étonnera dès lors pas que de plus en plus d'entreprises tentent de centraliser leurs services administratifs. Idéalement, un service centralisé accomplira alors de manière uniforme les tâches similaires pour tous les sites du groupe. Ce qui engendre des économies d'échelle, et donc des avantages en termes de coûts, voire parfois une réduction significative du fonds de roulement.

Bien que cette tendance favorable aux centres de services partagés se manifeste surtout aujourd'hui, cette évolution n'est



PHOTO: ISTOCK

pas neuve. Depuis les années '90, les grandes organisations, privées comme publiques, tentent de centraliser des tâches surtout financières, comme la comptabilité et la facturation. L'accent est alors mis surtout sur l'efficacité, la standardisation et la simplification des processus. Est également typique de cette période la multiplication des implémentations de systèmes ERP.

A partir de 2000, les centres de services partagés se sont mués en centres de services multifonctionnels notamment sous l'influence de la globalisation et de l'amélioration de la technologie du haut débit. Outre les domaines financiers, on y regroupe également les processus du service des ressources humaines, du département informatique et des services à la clientèle. L'accent est

« VOUS NE TROUVEREZ PAS UNIQUEMENT DES EXEMPLES DE CENTRES DE SERVICES PARTAGÉS MODERNES PARMI LES ENTREPRISES DU BEL20 : IL Y EN A AUSSI AU SPF INTÉRIEUR. »

désormais placé sur l'optimisation des processus opérationnels, l'application des meilleures pratiques et la standardisation des processus et des données.

Nous prévoyons une nouvelle croissance de ces centres de services hybrides à brève échéance. Une évolution dans laquelle de nouveaux accents seront placés. Avec une attention particulière pour les processus de bout en bout avec contrôle intégré et les fonctionnalités à la demande et à la carte dans le domaine de la finance et des ressources humaines. Ce type de centres exige également une collaboration plus étroite et une gestion pointue des talents et des compétences dans l'ensemble de l'organisation.

Nous ne retrouvons pas uniquement des exemples intéressants de centres de services partagés hybrides dans les entreprises de notre Bel20, mais aussi, entre autres, au SPF Intérieur. Ainsi, le secrétariat social pour la police intégrée regroupe l'administration des salaires de la police fédérale et des 196 zones de police locale.

PARADOXE

Malgré les attentes que les managers peuvent nourrir concer-

nant les centres de services partagés, nous constatons un paradoxe intéressant. Surtout dans les entreprises privées qui ont mené très loin l'application de ce concept. A mesure que les centres de services partagés sont instaurés et que l'organisation s'oriente sur les réductions de coûts, nous observons que la marge disponible pour la qualité et la réflexion à long terme s'amenuise. Un phénomène qui se traduit notamment par une perte de flexibilité, un moindre intérêt pour l'imagination et l'innovation, et un manque de vision à long terme en matière de constitution de compétences chez les collaborateurs et d'entretien des relations avec les fournisseurs critiques.

C'est précisément dans ce domaine que certains services publics peuvent servir de source d'inspiration aux entreprises. Prenons l'exemple du ministère de l'Équipement aux Pays-Bas. Avec le Programme de partenariat pour la gestion de l'infrastructure (Partnerprogramma Infrastructuur Management, PIM) notamment, on cherche à tracer de nouvelles voies en collaboration avec les différents fournisseurs, clients et autres parties prenantes. L'objectif est d'améliorer le cycle du processus de gestion et d'entretien de l'infrastructure.

En se concentrant sur le long terme, l'accent est moins placé sur la réduction de coûts que sur l'innovation, la constitution de compétences et les solutions orientées client.

C'est propre à la vision portée par les pouvoirs publics sur les centres de services partagés que de mettre l'accent sur un équilibre sain entre d'une part les économies de coûts à court terme et d'autre part la flexibilité à long terme, l'innovation et la constitution de compétences. N'oublions pas que le concept des services partagés dans les pouvoirs publics est né en premier lieu de la volonté de proposer un meilleur service au client, c'est-à-dire au citoyen et à l'entreprise. Alors que dans les entreprises, leur création a avant tout été dictée par des critères économiques. Les entreprises ont donc quelque chose à apprendre des pouvoirs publics dans ce domaine. Quelle sera la première à relever le défi ?



Lieven Bauwens
Director
lieven.bauwens@be.ey.com

QUAND LES POUVOIRS PUBLICS OUUVRENT LA VOIE

GREEN ICT

LA GREEN ICT (INFORMATIQUE VERTE) A UN RÔLE-CLÉ À REMPLIR DANS LE DÉVELOPPEMENT DURABLE. CAR IL N'EST PAS SEULEMENT POSSIBLE DE RÉDUIRE SENSIBLEMENT LES ÉMISSIONS DE CO₂ AU SEIN DU SECTEUR PROPREMENT DIT : L'INFORMATIQUE ET LES TÉLÉCOMMUNICATIONS PEUVENT ÉGALEMENT ÊTRE DES INSTRUMENTS TRÈS UTILES DANS LA RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DANS DE NOMBREUX AUTRES SEC-

TEURS. EN TANT QU'OUTIL PERMETTANT DE METTRE EN ŒUVRE UNE LOGISTIQUE PLUS RATIONNELLE OU UNE POLITIQUE DE MOBILITÉ PLUS EFFICACE, L'INFORMATIQUE PERMET DE RÉDUIRE CONSIDÉRABLEMENT LES ÉMISSIONS DE CO₂. UN DOMAINE DANS LEQUEL LES POUVOIRS PUBLICS PEUVENT DONNER LE BON EXEMPLE, ET COMBINER LEUR QUÊTE D'EFFICACITÉ AVEC L'IMAGE D'INNOVATEUR ÉCOLOGIQUE.

Les pouvoirs publics ont un triple rôle à remplir dans le cadre de l'informatique verte. Un rôle de régulateur, qui veille à ce que la communauté émette le moins possible de CO₂. Un rôle politique, en donnant la préférence aux investissements écologiques. Et enfin un rôle d'exemple, à la fois pour les entreprises et les citoyens, au travers de la promotion du développement durable.

L'IMPACT DE L'ICT

Selon The Climate Group¹, l'informatique et les télécommunications sont directement responsables de 2,3 % des émissions totales de CO₂. À l'avenir, ce pourcentage pourrait atteindre 3 %. Près de la moitié de ces émissions sont à mettre à l'actif des fabricants de matériel, suivis par l'infrastructure (37%) et les centres de données (14%). Il est dès lors clair que l'industrie de l'informatique et des télécommunications a un rôle important à remplir dans la réduction globale des émissions de CO₂. L'utilisation d'énergies moins polluantes est une première étape, mais le secteur doit être plus ambitieux.

Chez les fabricants de matériel, on note une tendance à privilégier la production de produits plus efficaces d'un point de vue énergétique. Mais cela ne suffit pas. Il convient d'adopter une philosophie qui tienne compte de l'ensemble du cycle de vie des produits de l'informatique et des télécommunications. Cela va de la consommation d'électricité et des besoins de refroidissement à la durée de vie et au traitement des déchets en passant par le transport des pièces, qui sont souvent produites à différents endroits.

Une gestion plus rationnelle des centres de données est égale-

ment impérieuse alors que le volume de données s'accroît de plus en plus rapidement. Les entreprises qui veulent s'attaquer à ce problème ont intérêt à le faire de manière globale : il n'y a aucun sens à réduire la consommation d'énergie d'un centre de données si le centre en question doit être totalement revu un an plus tard à la suite d'une fusion, par exemple. Des décisions isolées engendrent souvent une surcapacité, combinée à un manque de flexibilité. Une vision à long terme est absolument nécessaire dans ce domaine.

EFFET DE LEVIER

L'étude du Climate Group ne nous apprend pas seulement que le secteur de l'informatique et des télécommunications peut sensiblement réduire son empreinte carbone, mais aussi que l'informatique et les télécommunications peuvent être un instrument de réduction des émissions dans d'autres secteurs. L'informatique

écologique pourrait même, selon l'étude, réduire de 15 % les émissions globales de CO₂ de par son effet sur les principaux polluants : le secteur logistique, la construction et la gestion de l'énergie. Pensons par exemple à une meilleure utilisation de l'espace disponible et à une régulation intelligente de la température de la construction, à une rationalisation des circuits logistiques, à une meilleure gestion des stocks et à des emballages plus propres. Parmi les autres postes importants, citons le télétravail, la vidéoconférence et le développement et la consommation d'énergies moins polluantes. Suffisamment d'exemples donc, et surtout de pain sur la planche.

SECTEUR PUBLIC

L'empreinte informatique dans le secteur public est considérable, et progresse de plus de 4 % par an. Les pouvoirs publics en sont conscients, et de modestes premières étapes dans l'utilisation de

L'INFORMATIQUE DURABLE EN 10 ÉTAPES

1. Définissez une mission écologique au plus haut niveau de l'entreprise, et intégrez-la dans vos objectifs opérationnels.
2. Créez une nouvelle fonction qui exécutera cette mission verte ou faites de cette mission un élément essentiel de votre responsabilité sociale d'entreprise.
3. Identifiez les « gains rapides ».
4. Fixez des objectifs mesurables et ambitieux.
5. Mesurez vos émissions de CO₂.
6. Veillez à ce que vos investissements en informatique et en télécommunications soient favorables à la fois à la performance financière de votre entreprise et à ses objectifs en matière d'émissions de CO₂.
7. Définissez une architecture cible qui intègre l'empreinte carbone comme objectif prioritaire.
8. Impliquez vos fournisseurs. Les émissions de CO₂ ne s'arrêtent pas à la porte de votre usine.
9. Simplifiez vos processus.
10. Communiquez et formez vos collaborateurs.



PHOTO: ISTOCK

« SEULE UNE COLLABORATION ÉTROITE ENTRE LES POUVOIRS PUBLICS ET LES ENTREPRISES APPORTERA DES RÉSULTATS DURABLES. »

l'informatique comme levier du développement durable ont déjà été franchies. Plusieurs projets peuvent ainsi servir de source d'inspiration aux décideurs.

Ainsi, au Royaume-Uni, l'administration a l'ambition d'atteindre la neutralité carbone. Au Danemark, le gouvernement a développé une architecture pour les systèmes informatiques qui a pour but de rationaliser la complexité des applications informatiques sur plusieurs départements et d'ainsi réaliser d'importantes synergies.

Dans notre pays, la réflexion du secteur public sur l'impact de l'informatique et des télécommunications sur le développement durable se trouve toujours au stade embryonnaire. Un des principaux défis à relever est la stratégie à adopter à l'égard du contexte institutionnel compliqué qui rend

plus difficile la fusion des différents acteurs et des différentes initiatives. Cependant, plusieurs projets pilote ont déjà été couronnés de succès. Le projet Fedict, pilier de l'e-government, a engendré des économies en matière d'infrastructures au sein des différentes administrations fédérales. De même, Tax-on-web², une application qui permet aux citoyens d'introduire leur déclaration fiscale en ligne, semble désormais débarrassée de ses maladies de jeunesse.

STRATÉGIE

Même si les possibilités de l'informatique écologique apparaissent plus évidentes, nous sommes encore très éloignés des ambitieuses réductions des émissions qui ont été évoquées ci-dessus. Pour ce faire, il faut d'abord et avant tout mettre sur pied un cadre juridique clair et contraignant. Et la définition d'un tel cadre nécessite une vision stratégique commune des secteurs public et privé. Seule une collaboration étroite peut en effet mener au développement durable.



Assaf Tayar
Partner
assaf.tayar@be.ey.com



Michel De Blaes
Senior Manager
michel.deblaes@be.ey.com

¹ Smart2020

² <http://www.taxonweb.be>

La Boussole anticrise

Cap sur de nouvelles opportunités durant la crise

Quels risques entraînent vos activités? Vos systèmes informatiques sont-ils efficaces? Quel est le degré de liquidités de votre entreprise? Vous trouverez le meilleur cap en vous posant les bonnes questions. Voilà pourquoi Ernst & Young a interrogé plus de 300 hauts dirigeants de grandes entreprises dans le monde entier dont les réponses ont permis de réaliser la 'Boussole anticrise', un modèle qui crée de nouvelles opportunités à partir de cinq priorités stratégiques. Découvrez ci-dessous où résident vos opportunités.

SECURE YOUR PRESENT Votre préoccupation majeure est-elle de survivre aux conséquences directes de la crise? Avez-vous l'esprit focalisé sur le capital d'exploitation, la réduction des coûts et la génération d'un maximum de liquidités? Dans ce cas, parlez de vos projets à votre banque. Pour obtenir des crédits en 2009, la confiance de votre banque est essentielle. Nous pouvons vous aider à cet égard via un programme de réduction des coûts, afin que vous et votre banque ayez de nouveau foi en l'avenir.

PROTECT YOUR ASSETS Vous voulez sortir indemne des tourments de la crise? Et même profiter des nouvelles opportunités du marché? Alors préservez vos ressources d'exploitation, matérielles comme immatérielles. Votre cap dépendra d'une maîtrise ciblée des risques et de mesures de contrôle perspicaces. Avec Ernst & Young Enterprise Risk Management, vous pourrez guider votre entreprise au travers de la tourmente.

IMPROVE YOUR PERFORMANCE Vu les circonstances actuelles, vous cherchez bien évidemment à réduire les coûts dans la mesure du possible, et vos budgets sont serrés. Mais ce n'est là qu'une face de la médaille. Cette attention envers le contexte financier ne doit pas vous faire perdre vos clients - et surtout la qualité - de vue. Dans le contexte d'aujourd'hui, nous vous aidons à travailler efficacement et à maintenir des activités efficaces via notre programme Supply Chain Management.

RESHAPE YOUR BUSINESS L'incertitude et la volatilité inhérentes à la crise économique actuelle contraignent les entreprises à poser un regard critique sur leurs processus et leur valeur ajoutée. Leur défi réside dans une adaptation rapide à la nouvelle réalité. Pour ce faire, elles peuvent renoncer à certains marchés ou activités, les sous-traiter ou les étendre. Nous sommes là pour vous aider sur les plans stratégique et opérationnel, de la définition de priorités à l'accompagnement d'une mise en oeuvre complète en passant par l'établissement d'études de cas liées au business.

SUSTAIN YOUR FUTURE

Votre entreprise ne manque ni de cran ni de liquidités? Alors le moment est venu d'orienter votre boussole vers la croissance. Maintenant que certains concurrents sont au tapis, vous pourriez profiter de conditions de fusion ou de prix de rachat

avantageux. Et si vous ne craignez pas d'anticiper, dans quelle mesure avez-vous déjà intégré des principes durables dans les différentes sections et activités de votre entreprise? Car ce sont précisément ces innovations durables qui assureront votre croissance aujourd'hui et demain. Notre programme Customer Strategy peut vous y aider.



Surfez sur www.boussoleanticrise.be et découvrez vos opportunités dans la crise