

# #11

# envue

UNE INITIATIVE D'ERNST & YOUNG EN PARTENARIAT AVEC L'ECHO ET DE TIJD | 11 DÉCEMBRE 2009

## OPÉRATION AVENIR

Interview avec Jo Sanders,  
Sven Ghyselinck et  
Lieven Bauwens 2 - 3

## UN MODÈLE D'AFFAIRES: UNE PRIORITÉ

En 4 étapes vers un nouveau  
modèle 4

## LA FINANCE DOIT ÊTRE EFFICACE

L'avenir du département  
financier 5

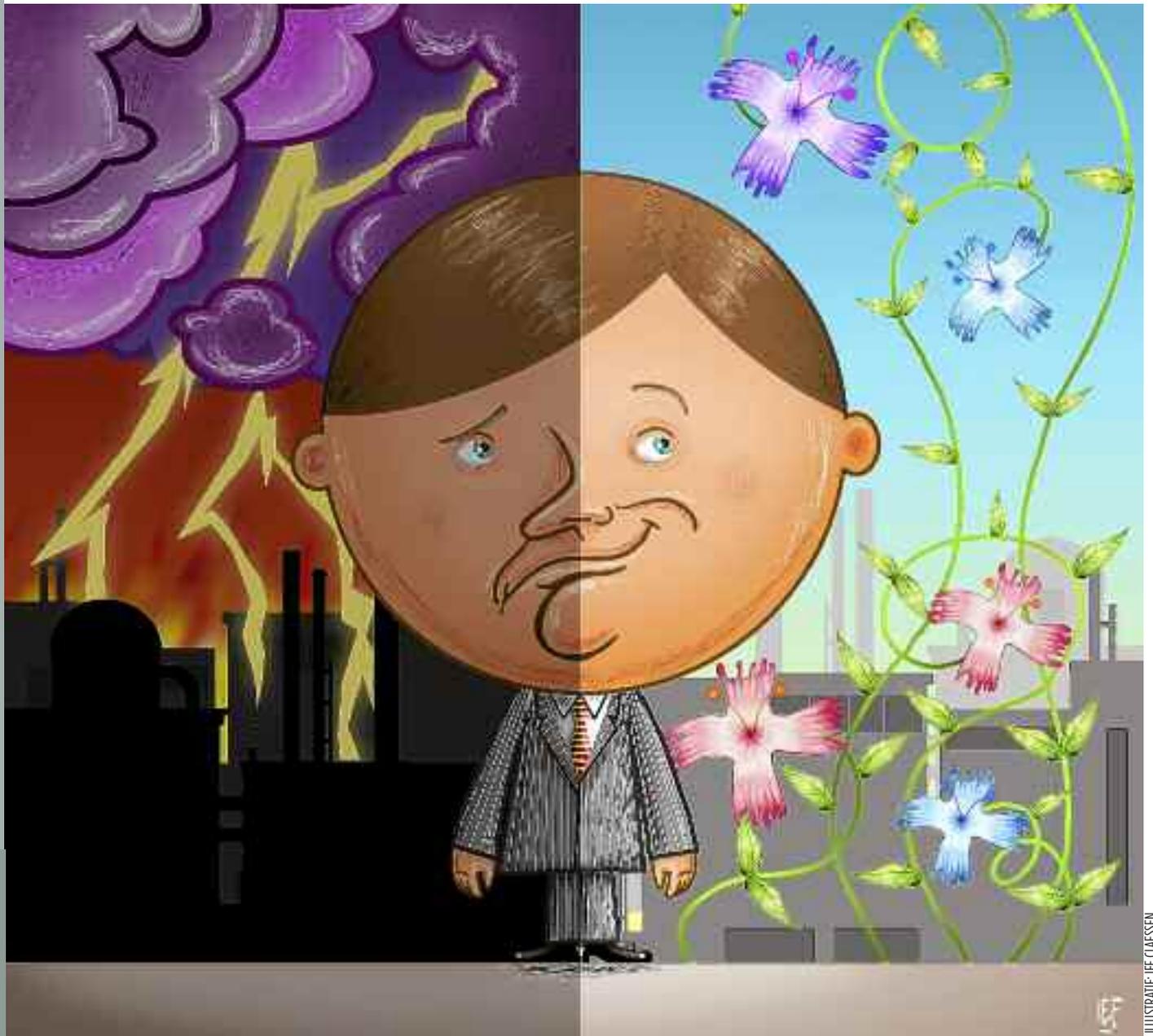
## SIMPLIFIEZ LES APPLICATIONS IT

L'organisation IT de demain 6

## LE LEADERSHIP EST PLUS QU'UN SPORT D'ÉLITE

Un levier du changement 7

 Des questions concernant  
cette problématique?  
Vous voulez consulter  
ce dossier également  
en ligne?  
[www.lecho.be/future](http://www.lecho.be/future)



## LESSONS FROM CHANGE READY FOR THE FUTURE

LE MONDE DE L'ENTREPRISE REDRESSE ENFIN LA TÊTE APRÈS UNE ANNÉE D'ÉPOUVANTE ET SE REND COMPTE QU'AUTOUR DE LUI, TOUT A CHANGÉ. AFIN DE POUVOIR TENIR COMPTE DES CHANGEMENTS INTERVENUS AU NIVEAU DES CLIENTS, DES MARCHÉS ET DE LA CONCURRENCE, LA MEILLEURE CHOSE À ENTREPRENDRE EST DE RÉINVENTER LE MODÈLE D'AFFAIRES. ON NE PEUT PLUS REVENIR SIMPLEMENT AU BUSINESS AS USUAL, À L'ACTIVITÉ TELLE QU'ELLE ÉTAIT AVANT LA CRISE. LES MODÈLES D'AFFAIRES DE DEMAIN EXIGENT UNE PLUS GRANDE CRÉATIVITÉ ET DAVANTAGE D'INTÉGRATION. DE QUELLE MANIÈRE ? EN CIBLANT À LA FOIS LE CLIENT ET LE BÉNÉFICIAIRE, EN SE CONCENTRANT À LA FOIS SUR LES ÉCONOMIES DE COÛTS ET L'INNOVATION. POUR RELEVER CES DÉFIS, UN SEUL MOT D'ORDRE : LA FLEXIBILITÉ. POUR ATTEINDRE CETTE FLEXIBILITÉ, IL CONVIENT D'ADOPTER UNE AUTRE APPROCHE DE LA FINANCE ET DE L'IT. LE DÉPARTEMENT FINANCIER DOIT DEVENIR UN PARTENAIRE D'AFFAIRES PROACTIF. POUR MENER À BIEN CES CHANGEMENTS, LE LEADERSHIP DEVRA ÊTRE INSPIRÉ : SEULS LES LEADERS AYANT L'AUDACE DE VOIR LA RÉALITÉ TELLE QU'ELLE EST ET LA CAPACITÉ D'ENTHOUSIASMER LEUR ÉQUIPE POURRONT FIGURER PARMIS LES GAGNANTS DE DEMAIN.



Jo Sanders  
Partner Ernst & Young

## OPÉRATION AVENIR

Soutenues par des interventions énergiques des pouvoirs publics et des plans de relance de grande ampleur mis en œuvre dans les principaux pays du monde, la plupart des économies parviennent peu à peu à reprendre leur souffle. Mais le sentiment général est que l'économie de demain aura un visage totalement différent de celui d'hier.

Une nouvelle ère s'annonce. Comme le dit le slogan anglo-saxon : What got us here, won't probably get us there. Autrement dit : les facteurs de réussite du passé ne garantissent pas les succès de demain. Dans de nombreux conseils d'administration, on débat désormais sur les chances qui s'offrent de mettre en œuvre la transition vers les nouveaux marchés, les nouveaux produits et les nouvelles positions concurrentielles.

### 'LES RÉUSSITES

### DU PASSÉ NE

### GARANTISSENT PAS

### CELLES DE DEMAIN.'

Un sondage réalisé auprès de 500 hauts responsables de la base de données Ernst & Young démontre que le renouvellement des modèles d'affaires figure en tête de l'agenda des décideurs. Des investissements dans l'innovation conjugués à des économies

durables auront un fort impact sur la performance future de l'entreprise. On remarquera surtout le nouveau rôle dévolu au directeur financier. L'an dernier, nous étions encore en « mode survie », avec des mesures aussi draconiennes que des suppressions d'investissements et des restructurations. Le directeur financier et son département se concentraient alors sur leurs tâches traditionnelles, dans le cadre de leur fonction de contrôle et d'optimisation de la situation de trésorerie. Aujourd'hui, les entreprises attendent de leur directeur financier un support proactif, et notamment des informations financières et opérationnelles pertinentes permettant de prendre les bonnes décisions de gestion.

La focalisation sur les coûts a souvent provoqué le report de nouveaux investissements en informatique et en télécommunications. L'avenir des entreprises se situe pourtant sur le marché des produits à haute valeur ajoutée, associés à des services de haut niveau. Or, une telle stratégie requiert une approche informatique complètement intégrée. L'IT devient l'épine dorsale du modèle d'affaires. Et le CIO est appelé à se muer en un partenaire à part entière, un membre éminent de l'encadrement supérieur.

Pour mener à bien ces changements rapides, les entreprises ont besoin de leaders qui les inspirent, qui osent affronter la vérité, ne tournent pas autour du pot, n'ont pas peur de prendre des décisions difficiles, bénéficiant ainsi de la confiance de toute l'organisation. Des leaders capables de créer une atmosphère, une communauté au sein de laquelle tous les collaborateurs ont le sentiment de réaliser quelque chose d'important. Ces leaders sont essentiels. Voilà la clé du succès de cette « Opération Avenir ».

### COLOPHON

Une initiative de : Ernst & Young

Une réalisation de :  
Mediafin Publishing

- Jo Sanders, Partner
- Assaf Tayar, Partner
- Andy Deprez, Partner
- Sven Ghyselincx, Executive Director
- Lieven Bauwens, Executive Director
- Yves Rombauts, Executive Director

Coordination : Veronique Soetaert  
Redaction : David Hendrickx  
Lay-out : Christine Dubois  
Photographe : Lieven Van Assche  
Editeur : Dieter Haerens

Editeur responsable : Jo Sanders

Info? publishing@mediafin.be

www.ey.com/be • Tél. : 02 774 91 11 • Fax : 02 774 90 90

# DANS LES STARTING

## APRÈS LA RÉCESSION, UN NOUVEAU MODÈLE D'AFFAIRES EST NÉCESSAIRE

L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE A CONSIDÉRABLEMENT ÉVOLUÉ AU COURS DES 18 DERNIERS MOIS. À PRÉSENT QUE LES PRINCIPALES ONDES DE CHOC SONT PASSÉES, LES ENTREPRISES DOIVENT D'URGENCE RÉFLÉCHIR À LEUR NOUVELLE ORIENTATION. UN NOUVEAU MODÈLE D'AFFAIRES, UN NOUVEAU RÔLE POUR LES DÉPARTEMENTS INFORMATIQUE ET FINANCIER, AINSI QU'UN NOUVEAU LEADERSHIP CONSTITUENT DES OUTILS POTENTIELS. TROIS SPÉCIALISTES D'ERNST & YOUNG NOUS PARLENT DU COMMENT ET DU POURQUOI.

PAR DAVID HENDRICKX

### Le vent est en train de tourner. Comment une entreprise peut-elle se réorienter ?

**Jo Sanders:** De nombreux facteurs ambiants ont changé. Le business as usual n'a plus cours, il faut se ressourcer. Tirer des conclusions et élaborer de nouveaux modèles. Ceux-ci seront centrés sur la flexibilité et la collaboration en réaction aux changements qui interviennent sur le marché. On ne peut plus se contenter de faire ce dans quoi on s'estime compétent en pensant que le client va suivre. Il faut une nouvelle approche qui conjugue innovation et économies. Auparavant, on estimait souvent qu'il fallait choisir entre le leadership par les coûts et la différenciation. Aujourd'hui, il s'agit de concilier les deux logiques.

**Sven Ghyselincx:** Le client a eu très peur, et commence à penser autrement. Des études révèlent que de nombreux consommateurs recherchent certes la qualité, mais à un niveau de prix inférieur.

La concurrence a également changé. D'une part, on trouve des entreprises qui disposaient d'un trésor de guerre et sont sorties renforcées de la récession. D'autre part, certaines entreprises sont au bout du rouleau. Pour ces dernières, le redressement sera beaucoup plus lent. Et cette situation confère au marché une dynamique totalement différente.

**Lieven Bauwens:** Nous assistons également au retour du cœur d'activités dans de nombreuses entreprises. Certes, les banques y sont contraintes par la Commission européenne. Mais de grands groupes cèdent également des filiales pour concentrer leurs moyens sur leurs activités primaires.

On observe également la croissance de nouvelles formes de partenariat, plus flexibles. Les entreprises pharmaceutiques, par exemple, avaient l'habitude de maintenir leurs activités de recherche et déve-



PHOTO : LVA

INNOVATION ET  
ÉCONOMIES DOIVENT  
ALLER DE PAIR

JO SANDERS

Une étude à grande échelle révèle que les entreprises qui se sont contentées de procéder à des économies n'en conservent que 70% après un an, 30% après deux ans. En revanche, ces économies ont été plus efficaces et plus durables dans les entreprises qui les ont associées à de nouveaux concepts d'affaires. L'innovation et l'économie doivent clairement aller de pair.

**Ghyselincx:** Il faut soumettre la proposition client à un examen critique. Quelle est la valeur perçue dans notre offre par les clients ? Comment faisons-nous en sorte que cette valeur soit produite de la manière la plus efficace possible ? Et qu'en est-il de la situation financière ? Répondre à ces questions demande une approche complètement intégrée.

La maison de production Woestijnvis en est un bel exemple. Elle a commencé à procéder à des acquisitions dans le cyclisme. Elle rachète des événements, les regroupe et les dote d'un nouvel emballage, quitte à modifier le calendrier cycliste international. Dans un environnement où les organisateurs éprouvent des difficultés à trouver des sponsors et où les services offerts aux médias sont insuffisants, Woestijnvis arrive avec un package total, professionnel, intégré. Ce qui est hors de portée des organisateurs locaux. Woestijnvis s'attaque ainsi au sport d'une manière nouvelle, selon une vision qui se maintient dans le prolongement de son activité essentielle.

loppement en interne. Aujourd'hui, il est complètement accepté de les sous-traiter à un réseau intégré de partenaires. On crée ainsi une flexibilité qui permet de s'adapter rapidement au marché.

### VERS UN NOUVEAU MODÈLE D'AFFAIRES

#### Concrètement, comment développer un nouveau modèle d'affaires ?

**Sanders:** Qu'avons-nous appris de la période précédente ? Que les mesures d'économies pures ne sont pas efficaces, qu'il faut les combiner à l'innovation.

IL EST TEMPS DE SE  
RETROUSSER LES MANCHES  
AFIN DE POUVOIR INTERAGIR  
DE MANIÈRE FLEXIBLE AVEC  
LES CLIENTS ET LES  
PARTENAIRES DE DEMAIN.

SVEN GHYSELINCK



PHOTO : LVA

# -BLOCKS POUR L'AVENIR



PHOTO : LVA

## LE DÉPARTEMENT IT COMME MOTEUR

### Quelle est la conséquence de la nécessité de nouveaux modèles d'affaires pour le département IT ?

**Ghyselinck:** Le département IT ne peut plus se contenter de simplement faire tourner le parc informatique. L'informatique et les télécommunications sont encore trop peu intégrées. Les nouveaux modèles exigent une colonne vertébrale IT flexible et solide. Le CIO doit donc participer aux réflexions fondamentales afin d'éviter les mauvais choix.

C'est pourquoi il est opportun de profiter d'un marché de l'emploi en hibernation pour recruter les compétences nécessaires dans ce domaine. Faites-le maintenant, car dans un an il sera trop tard.

Quoi d'autre ? Simplifier. La multiplication de projets a transformé de nombreux systèmes en un chaos inextricable. Il faut évoluer vers une architecture intégrée, en plaçant l'accent sur la flexibilité, afin de mieux servir les clients internes et externes. Simplifier est le mot d'ordre.

**Bauwens:** Voyez ce qui se passe à la SNCB. Les jeunes veulent pouvoir acheter une solution totale en matière de mobilité avec leur iPhone. Cette solution peut comprendre un

billet de train, mais aussi une carte de bus ou la location d'un vélo. On ne connaît pas encore exactement la réponse qui sera donnée à cette demande. Mais il est préférable de se retrousser les manches dès aujourd'hui, afin que la plate-forme soit suffisamment flexible pour pouvoir interagir avec les clients et partenaires de demain.

## UNE ANALYSE FINANCIÈRE PLUS PROACTIVE

### Les choses doivent-elles également changer au niveau du département financier ?

**Bauwens:** Dans les périodes difficiles, le département financier est souvent le gardien des budgets, tandis que le directeur financier est l'homme qui tient les cordons de la bourse. Aujourd'hui, les entreprises sont à nouveau à la recherche d'opportunités sur le marché. Mais pour cela, il ne faut pas une mentalité de comptable. Si on adopte un nouveau concept d'affaires, les données historiques détaillées ne sont guère intéressantes. Il faut simuler. Le département financier doit proposer des analyses proactives sur base d'informations non financières. La capacité d'analyse est l'une des compétences clés des finances.

L'entreprise ne s'intéressera vraiment au département financier que lorsque son directeur

financier ne se contentera plus de dire : « Voici un rapport, jetez-y un coup d'œil ». Le département financier doit devenir un partenaire d'affaires, un moteur de l'entreprise, et pas seulement un gardien. Cela signifie que bien plus qu'auparavant, les directeurs financiers doivent s'adresser à leurs clients internes, aux ventes, à la production ainsi qu'à la recherche et au développement, et leur demander de quelles informations ils ont besoin.

**Sanders:** Bien entendu, les données financières classiques doivent faire l'objet d'un suivi précis et de plus en plus rapide. L'an dernier, on a assisté à une baisse générale des chiffres d'affaires de plus de 30% en octobre. S'il faut attendre un mois pour obtenir ces informations, c'est trop tard. Les rapports doivent être prêts sur base journalière.

**Ghyselinck:** Ici aussi, tout tourne autour de l'inclusion : il faut à la fois plus d'analyse et des rapports plus approfondis. Ceci exige une nouvelle structure. De plus en plus d'entreprises s'adaptent. Pour les processus récurrents, elles recherchent les avantages d'échelle par la centralisation. Pour les tâches spécialisées, elles créent des centres d'excellence, où l'on condense un résumé des informations disponibles et une ana-

lyse fouillée. Le résultat est alors transmis aux différents départements, où un analyste financier présent sur place traduit ces informations en besoins pour le département. C'est un modèle totalement différent de celui du département financier enfermé dans une tour d'ivoire au quartier général.

## LEADERSHIP

### Pour mener ces évolutions à bien, faut-il une nouvelle forme de leadership ?



PHOTO : LVA

**LE DÉPARTEMENT FINANCIER DOIT DÉPASSER SON RÔLE DE CONTRÔLEUR POUR DEVENIR UN PARTENAIRE D'AFFAIRES.**

LIEVEN BAUWENS

**Sanders:** L'époque où l'on se laissait porter par la vague est clairement révolue. La confrontation a été suffisamment dure pour de nombreux leaders. J'aime bien le slogan anglais : « Leadership is getting things done in a community of people ».

Traduction: il faut veiller à ce que des personnes forment véritablement une équipe et réalisent ensemble un projet dans l'intérêt de l'organisation. Que souhaite l'entreprise aujourd'hui ? Un leader qui l'inspire, qui ose et ne tourne pas autour du pot. Un leader capable d'inspirer son équipe, de la pousser à être plus performante, de mettre la barre chaque fois un peu plus haut.

En tant que membre de la communauté, il faut avoir un bon feeling : nous allons lancer tel produit, conquérir tel marché, renouveler notre entreprise de telle manière, et nous y travaillons, nous en faisons partie.

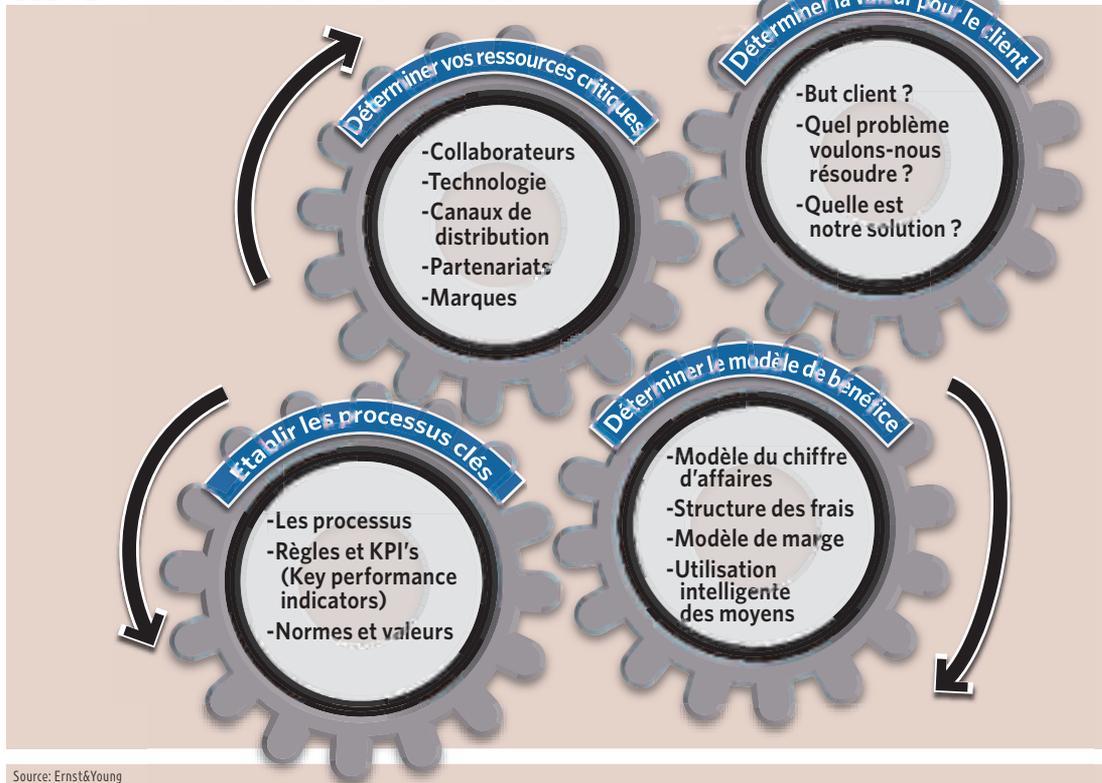
Pour cela, il ne faut pas le même type de leadership qu'en période de haute conjoncture, lorsque tout va bien. Quand l'équipage sait que la tempête souffle, il n'a pas besoin d'un capitaine qui lui parle de la force du vent.

Mais le leader capable de pointer le doigt dans la bonne direction aura forcément son équipage derrière lui pour le soutenir.

## CHECKLIST POUR VOTRE STRATÉGIE

- Jusqu'à quel point votre stratégie vous a-t-elle permis de résister à la crise ?
- Quels changements importants avez-vous réalisés pendant cette période ?
- Votre organisation s'est-elle adaptée au nouvel environnement ?
- Quelle est votre stratégie pour les actifs secondaires ?
- Depuis combien de temps n'avez-vous plus procédé à une analyse stratégique fondamentale ?
- Quelle est la part de vos activités basée sur des idées ou services développés au cours de ces trois dernières années ?
- De quelle manière votre organisation appréhende-t-elle l'innovation à la lumière de vos objectifs de croissance future ?

## ÉLÉMENTS CLÉS D'UN BUSINESS MODEL



# QUATRE ÉTAPES VERS UN NOUVEAU MODÈLE D'AFFAIRES

## UN NOUVEAU MODÈLE D'AFFAIRES: UNE PRIORITÉ

UN SONDAGE RÉCENT EFFECTUÉ PAR ERNST & YOUNG AUPRÈS DE 500 MEMBRES ÉMINENTS EST SIGNIFICATIF : AVEC LA TRANSFORMATION DES CONDITIONS DE MARCHÉ, LE RENOUVELLEMENT DU MODÈLE D'AFFAIRES FIGURE EN TÊTE DES AGENDAS DES DIRIGEANTS DES ENTREPRISES DU MONDE ENTIER. POUR LES PARTICIPANTS À L'ENQUÊTE, CE PHÉNOMÈNE DEVRAIT AVOIR UN IMPACT PLUS IMPORTANT QUE LE RENFORCEMENT DES COMITÉS DE DIRECTION OU L'ÉLARGISSEMENT DE LA COUVERTURE DES MARCHÉS. LES QUESTIONS CLÉS SONT LES SUIVANTES : NOTRE ORGANISATION EST-ELLE SUFFISAMMENT ORIENTÉE CLIENT ? NOTRE STRUCTURE EST-ELLE ADAPTÉE À NOTRE STRATÉGIE ET AUX NOUVELLES CONDITIONS DE MARCHÉ ? NOS COMPÉTENCES CLÉS SONT-ELLES SUFFISAMMENT REMISES EN CAUSE ?

Ce n'est pas tous les jours que l'on s'attaque à son modèle d'affaires. Certains managers ne l'ont peut-être jamais soumis à un examen critique. Les résultats enregistrés par la plupart des entreprises étaient en effet très satisfaisants, voire excellents ces dernières années. Et la tempête de ces 18 derniers mois n'a guère permis de réflexion sur le fond. Mais à présent que le calme revient, on constate que l'environnement s'est transformé. Il est donc grand temps d'adopter une prise de position critique.

On peut distinguer trois raisons pour lesquelles il est opportun de procéder à une analyse approfondie de son modèle d'affaires :

1. La nécessité de s'armer contre des concurrents bas de gamme. La dernière récession a vu éclore un rapprochement entre des clients davantage sensibles à l'aspect « coût » et des opérateurs bas de gamme. Si vous proposez des produits de

valeur supérieure, vous devez vous préparer à affronter ce phénomène.

2. La nécessité de réagir à une concurrence qui a beaucoup évolué. Les marchés ne sont jamais statiques. De nouveaux acteurs et de nouvelles technologies apparaissent, et les clients

### L'ENVIRONNEMENT

### ÉCONOMIQUE S'EST

### TRANSFORMÉ. IL EST GRAND

### TEMPS D'ADOPTER UNE

### PRISE DE POSITION

### CRITIQUE.

peuvent préférer d'autres solutions. Le « commodity magnet » exerce une attraction trop forte sur votre principal groupe de produits.

3. L'opportunité d'exploiter pleinement une nouvelle technologie en tissant autour d'elle

un modèle d'affaires ou une technologie existante, ce qui pourrait vous ouvrir d'autres marchés.

## UN NOUVEAU MODÈLE D'AFFAIRES, ÉTAPE PAR ÉTAPE

Un manager peut compter sur les doigts d'une seule main le nombre de fois où il devra développer un nouveau modèle d'affaires dans sa carrière. Trop souvent, ce processus part d'une vision statique : X clients possibles, Y fournisseurs, Z concurrents. Des outils connus, comme l'analyse industrielle de Porter et les concepts d'affaires basés sur la discipline de valeur, ont prouvé leur utilité. Mais, actuellement, l'environnement a subi une telle mutation que nous plaidons en faveur d'une approche dynamique en quatre étapes.



Sven Ghyselink  
Executive Director Ernst & Young

### ÉTAPE 1 DÉTERMINEZ LA VALEUR QUE VOUS SOUHAITEZ OFFRIR AU CLIENT

Une organisation qui réussit est une organisation qui parvient à créer de la valeur pour ses clients, qui aide ses clients à résoudre un problème. Aujourd'hui, cette mission est plus importante que jamais. Selon une étude de l'institut britannique Trajectory Partnership, la crise a transformé le consommateur : il souhaite plus de simplicité, est plus critique par rapport à certaines entreprises et se laisse moins tenter par des expériences extrêmes. Offrez aux clients ce qui leur est précieux !

### ÉTAPE 2 DÉTERMINEZ VOTRE MODÈLE DE BÉNÉFICE

Le modèle de bénéfice est la synthèse de la manière dont votre entreprise crée de la valeur pour les clients et les actionnaires. Les questions clés sont : comment allons-nous générer du chiffre d'affaires ? Quelle structure de coûts devons-nous appliquer ? Quelle marge voulons-nous conserver ? ... De nombreux managers se complaisent dans la complexité de leurs activités. Mais cela les empêche souvent de constituer un modèle de bénéfice performant. Il convient de simplifier chaque fois que c'est possible. Si la complexité est inévitable, soyez très prudent. Les coûts et les prix ne sont pas statiques, mais soumis à l'érosion. Ils déterminent vos options stratégiques. Maniez-les de manière dynamique...

### ÉTAPE 3 DÉTERMINEZ VOS RESSOURCES CRITIQUES

Quels sont les moyens critiques qui déterminent votre valeur pour votre client et votre entreprise ? Qu'en est-il de votre gestion des talents ? Votre entreprise a-t-elle besoin d'une nouvelle technologie spécifique ? Comment ces moyens interagissent-ils ?

### ÉTAPE 4 ÉTABLISSEZ VOS PROCESSUS CLÉS

Les entreprises qui réussissent disposent de processus opérationnels et de gestion qui leur permettent non seulement de créer de la valeur, mais également de se développer dans la direction qu'elles souhaitent. Les normes et les valeurs qui portent ces organisations, et les indicateurs de performance qui guident les managers dans leurs décisions constituent ici des composantes essentielles.

## LE SECRET DU NOUVEAU MODÈLE D'AFFAIRES: LA PATIENCE !

Par expérience, nous savons que l'élaboration de nouveaux modèles d'affaires peut être frustrante pour les CEO. Souvent, il faut vaincre un profond scepticisme chez les collaborateurs et les actionnaires avant de les convaincre de la pertinence du nouveau concept. De plus, les résultats ne se révèlent que lentement, et des affinages sont nécessaires. Le marché a parfois besoin de plus de temps que nous le souhaiterions. Soyez donc patient concernant la croissance du chiffre d'affaires. Mais impatient concernant les bénéfices. Leur croissance prouvera en effet la solidité de votre modèle !

# LE CFO NOUVEAU EST ARRIVÉ

## L'AVENIR DU DÉPARTEMENT FINANCIER

PENDANT LA RÉCESSION, DE NOMBREUSES ENTREPRISES N'AVAIENT QU'UN SEUL OBJECTIF : SURVIVRE. ET LA SEULE OPTION POUR L'ATTEINDRE CONSISTAIT SOUVENT À RÉDUIRE LES COÛTS. DANS DE TELLES CONDITIONS, LE DÉPARTEMENT FINANCIER A ASSUMÉ SON RÔLE TRADITIONNEL DE GARDIEN DU BUDGET. AVEC LES PREMIERS SIGNES DE REPRISE, LES ENTREPRISES REPARTENT CEPENDANT À LA RECHERCHE D'OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE. MAIS UNE TELLE QUÊTE EXIGE DES INFORMATIONS ET UNE VISION LARGE DE LA SITUATION. DANS CE CONTEXTE, LE DÉPARTEMENT FINANCIER DOIT APPORTER LES ANALYSES ADÉQUATES ET SE MUER EN UNE CAISSE DE RÉSONANCE POUR L'ENSEMBLE DE L'ENTREPRISE. MAIS COMMENT SE PRÉPARER À CETTE TÂCHE ?

**P**our fonctionner de manière optimale dans un marché en redressement, le département financier doit satisfaire à trois conditions.

### 1 ÊTRE LUI-MÊME EFFICACE

Le département financier doit d'abord remettre de l'ordre chez lui s'il veut être reconnu comme un interlocuteur de premier plan par les autres directions. Cela signifie concrètement deux choses : être efficace du point de vue des coûts et investir dans la qualité. Et non, ce n'est pas concilier l'eau et le feu. Car le département financier regroupe différentes activités. Les tâches récurrentes, comme la comptabilité et le reporting, doivent être exécutées au prix de revient le plus bas possible, alors que les tâches à forte valeur ajoutée, comme l'analyse et le support de décision, exigent un investissement dans la connaissance et des profils hautement qualifiés.

Pour réussir ce grand écart, le département financier a besoin d'une structure adaptée. Ainsi est-il possible de baisser de 30 à 40 % le coût des transactions récurrentes en les automatisant et en les hébergeant dans un centre de services partagés, voire en les sous-traitant. Les avantages d'échelle permettront en effet de réaliser des économies substantielles.

En revanche, les tâches d'analyse et de supports décisionnels seront si possible hébergées dans des cellules financières locales, soutenues par un centre d'excellence centralisé qui consolidera les connaissances en matière de techniques d'analyse et de meilleures pratiques, et les mettra à la disposition des analystes financiers locaux. La centralisation des connaissances critiques permettra de les constituer plus rapidement et à moindre coût, tout en en faisant profiter l'ensemble de l'entreprise. Grâce à la technologie moderne, cette centralisation ne doit pas nécessairement être physique. On peut également opter pour des réseaux virtuels d'experts qui travaillent ensemble, ce qui permettra d'économiser les frais liés aux expatriés ou au recrutement de nouveaux experts à un endroit central.



## LE CHECK-LIST DU CFO

### LE DÉPARTEMENT FINANCIER FOURNIT DES INFORMATIONS PERTINENTES POUR EXPLOITER LES OPPORTUNITÉS PRÉSENTES SUR LE MARCHÉ.

- Vos collaborateurs comprennent-ils l'entreprise ? Sont-ils considérés comme des partenaires à part entière ?
- Les rapports internes contribuent-ils à identifier les opportunités présentes sur le marché et à soutenir le processus décisionnel ?
- Disposez-vous d'un programme de rétention des talents financiers ?
- Le département financier propose-t-il effectivement des possibilités d'amélioration ?

### LE DÉPARTEMENT FINANCIER EST EFFICACE ET EFFICIENT

- Les processus, modèles de données et reportages

sont-ils standardisés ?

- La structure de l'organisation est-elle conçue pour apporter un support maximal aux activités ?
- Les services partagés, la sous-traitance et les centres de connaissance sont-ils utilisés de manière optimale ?

### LE DÉPARTEMENT FINANCIER PÈSE SUR LE CHOIX DE L'ENTREPRISE

- Le département financier a-t-il un rôle déterminant dans les décisions stratégiques ?
- Le département financier prend-il la direction de projets d'amélioration ?
- Le reporting est-il adapté aux leviers de l'entreprise ?
- Disposez-vous d'un système efficace de gestion des risques ?

### 2 ÊTRE CAPABLE DE TRANSMETTRE DES INFORMATIONS PERTINENTES

Traditionnellement, le département financier fournit des informations concernant les budgets, les coûts et la rentabilité. Mais que peut faire le directeur de vente en apprenant que la marge bénéficiaire sur un produit a baissé, s'il ne dispose pas d'une analyse qui lui indique la cause de cette baisse ?

De telles analyses ne doivent pas reposer uniquement sur des données comptables, mais également tenir compte d'informations opérationnelles comme la part de marché, l'efficacité de la production et la tarification, du mix produit, de l'efficacité de la distribution, des besoins de formation ou des actions des concurrents. Le département financier doit assumer son rôle de partenaire. Il doit gérer toutes les sources d'information et mettre son cœur de compétence – sa capacité analytique – à la disposition de l'entreprise en distillant les informations les plus pertinentes à partir des chiffres et des frais disponibles, et en transmettant ses conclusions aux parties intéressées.

### 3 PESER SUR LE PROCESSUS DÉCISIONNEL

La récession a séparé le bon grain de l'ivraie. Les rares entreprises qui sont sorties renforcées de la crise recherchent déjà de nouvelles opportunités. Mais le succès est rarement le fruit du hasard. Il exige de la planification, du suivi, des corrections et une grande maîtrise des risques. Or le département financier peut participer au pilotage de ce processus. Il dispose pour ce faire d'un large arsenal de techniques et de procédures : le budget, les prévisions, les tableaux de bord opérationnels, les indicateurs de performances, etc.

Mais pour constituer une réelle plus-value pour l'entreprise, le département financier doit se positionner comme pilote de l'ensemble des processus de planification et de suivi. Il ne s'agit pas seulement de remplir des formulaires et d'éditer des rapports. Le département financier doit remettre en cause toute l'entreprise et apporter ses propres analyses. Il doit être la caisse de résonance de l'entreprise, participer à la quête des opportunités présentes sur le marché et des possibilités d'améliorations opérationnelles sans peser trop lourdement sur le budget. Ce n'est que de cette manière que votre département financier sera capable de participer au chantier de l'avenir.



Lieven Bauwens  
Executive Director Ernst & Young

LA PÉRIODE POUR LE MOINS HOULEUSE QUE NOUS AVONS TRAVERSÉE N'A PAS ÉPARGNÉ LES DÉPARTEMENTS IT DES ENTREPRISES. ON A TRANCHÉ DANS LES COÛTS, ET LES BUDGETS ONT SURTOUT SERVI À MAINTENIR EN SERVICE OU À OPTIMISER LES APPLICATIONS EXISTANTES. MAIS À PRÉSENT QUE L'ÉCONOMIE SE REPREND, UNE CONCENTRATION EXCLUSIVE SUR LES COÛTS POURRAIT S'AVÉRER NÉFASTE. IL EST NÉCESSAIRE D'ÉLARGIR SON REGARD POUR PRÉPARER L'ORGANISATION IT AUX DÉFIS DE DEMAIN. VOICI QUATRE TRAJECTOIRES POSSIBLES.



## QUATRE TRAJECTOIRES POUR LE FUTUR

# L'ORGANISATION IT DE DEMAIN

### 1 SIMPLIFIEZ DES APPLICATIONS IT ET DES PORTEFEUILLES DE PROJETS TROP COMPLEXES

Pendant les années de croissance soutenue qui ont précédé la récession, le département IT a souvent été inondé de demandes de projets. Conséquences : non seulement le nombre de nouvelles applications IT a augmenté très rapidement, mais les départements IT ont été tellement débordés par ces sollicitations diverses qu'ils n'ont plus eu le temps de soumettre le paysage d'applications existantes à l'examen critique qui aurait permis de le rationaliser. A présent que les contraintes budgétaires qui s'exercent du côté opérationnel ont considérablement ralenti le flux de demandes de projets, le département IT peut se concentrer pleinement sur la simplification de l'architecture actuelle. Et sur la construction de fondations stables et robustes pour demain.

Mais il est également possible de remettre de l'ordre dans le portefeuille de projets en cours. Contrôlez la valeur ajoutée et le risque lié à tous les projets IT de grande envergure, complexes ou à long terme. Et, si nécessaire, réorientez ou annulez-les. Le CIO dispose aujourd'hui d'une occasion unique pour mettre en œuvre une grande simplification des applications IT et des portefeuilles de projets. Une telle approche pourra vous aider à reprendre le contrôle sur les coûts IT et à améliorer la flexibilité et la réactivité du département IT.

### 2 PRÉPAREZ-VOUS AUX TRANSFORMATIONS DE DEMAIN

En réaction à la récession, les entreprises vont accélérer et approfondir leur mutation. Et le département IT aura un rôle crucial à jouer dans ce processus. Pour préparer ce rôle de manière optimale, le CIO peut prendre différentes mesures. L'organisation IT doit être impliquée de manière proactive dans la transformation de l'entreprise. En raison de l'immixtion croissante de l'informatique et des télécommunications dans les processus opérationnels, le département IT jouit d'une position idéale pour cartographier les implications des changements et identifier les opportunités supplémentaires d'amélioration d'efficacité. Par ailleurs, la future organisation IT devra acquérir de nouvelles compétences. Les entreprises sont à l'aube de transformations fondamentales – acquisitions, désinvestissements... – et celles-ci devront être soutenues.

#### C'EST LE MOMENT D'ATTIRER DE NOUVEAUX TALENTS.

Souvent, ces transformations ont également un effet considérable sur l'architecture IT et sur le portefeuille de projets. La capacité du département IT à accompagner ces transformations de manière efficace et rapide apportera une contribution significative à la réalisation des synergies et autres économies.

### 3 RENFORCEZ VOTRE ORGANISATION IT

Les collaborateurs IT talentueux ont été terriblement difficiles à trouver ces dernières années. De nombreuses entreprises sont confrontées à un déficit significatif d'informaticiens. Généralement, ce déficit a été comblé par des prestataires de services externes. Des rôles IT cruciaux – gestionnaires de programmes, analystes et architectes IT – ont ainsi été remplis par des parties externes, et souvent par des ressources liées par des contrats temporaires. Conséquence ? Une dépendance croissante à ces parties et une externalisation de connaissances et d'expériences essentielles.

A présent que la récession a quelque peu refroidi le marché de l'emploi dans le secteur de l'informatique et des télécommunications, le moment est venu de corriger le tir et de placer les bonnes personnes aux bons endroits. C'est le moment d'attirer les talents nécessaires et de renforcer l'organisation IT.

En outre, le département IT devra veiller à ce que les collaborateurs se sentent bien au sein de l'organisation. Ces derniers ne formeront une véritable équipe qu'à la condition expresse de trouver suffisamment de motivation et de défis dans leurs tâches quotidiennes. A mesure que la reprise se confirmera, cette équipe sera très utile pour accompagner les changements de demain avec les compétences IT adéquates.

### 4 METTEZ EN CHANTIER UN PLAN B

La période difficile que nous venons de traverser a complètement pris au dépourvu la plupart des entreprises. Nombre d'entre elles - départements IT compris - n'y étaient pas préparées. Pour mieux gérer le risque de repli conjoncturel, les dirigeants d'entreprises et les CIO doivent élaborer des scénarii qui dictent les mesures à prendre lorsque les choses tournent mal. Un plan B qui énumère les actions nécessaires en cas, par exemple, de baisse brutale du chiffre d'affaires ou de marges négatives.

Le CIO aura ainsi une réponse à donner à des questions aussi cruciales que : quels sont les systèmes IT qui doivent absolument continuer à fonctionner ? Quelles sont les initiatives qui doivent être prises en priorité dans le domaine de l'informatique et des télécommunications pour préserver le futur de l'entreprise ? A quel rythme le département IT peut-il être assaini ? Il est préférable de préparer les réponses à ces questions de manière proactive. Ainsi, managers et CIO pourront le cas échéant réagir rapidement.

Assaf Tayar  
Partner Ernst & Young

Andy Deprez  
Partner Ernst & Young

Yves Rombauts  
Executive Director Ernst & Young

# LE LEADERSHIP COMME LEVIER DU CHANGEMENT

UN LEADERSHIP INSPIRÉ, GARANT DES SUCCÈS DE DEMAIN

**D**e nombreuses entreprises ont traversé une tempête dernièrement. Certaines d'entre elles en sont sorties renforcées. Que peuvent-elles nous apprendre ?

1. Le leadership a considérablement accru l'intensité du management. La direction est de retour au front, suit en détail ce qui se passe sur le marché et au niveau des clients, et est extrêmement pragmatique.

2. Le leadership a traduit les objectifs définis dans les plans annuels en objectifs trimestriels, mensuels, hebdomadaires, voire quotidiens. Le management assure un suivi en temps réel et rectifie en permanence les trajectoires.

3. Le leadership prend des décisions difficiles. Les collaborateurs les accepteront si le leader fait montre de réalisme et d'assurance, s'il inspire et s'il ne cesse de communiquer ouvertement sur l'état réel de la situation.

Ces entreprises à succès sont dirigées avec vision et ambition. L'accent est placé sur la création de valeur par les collaborateurs. Ces entreprises ont une orientation internationale, innovent, maîtrisent les risques et se fixent un objectif général qui dépasse leur intérêt propre. En période difficile, elles parviennent à retourner les problèmes et les opportunités à leur avantage.

Les leaders qui inspirent ne cessent de communiquer sur leur vision, leurs valeurs, leur stratégie et l'état réel de la situation. Ils parviennent à impliquer tous les membres de l'organisation depuis la base et amènent chacun à son plus haut niveau de performance en créant une atmosphère qui donne le sentiment de réaliser quelque chose d'important.

POUR EN SAVOIR PLUS...

- Rob Goffee et Gareth Jones: Why should anyone be led by you?
- Robert Kegan et Lisa Laskow Lahey: The real reason people won't change.
- Manfred Kets de Vries: The eight roles executives play.



LES LEADERS QUI INSPIRENT NE CESSENT DE COMMUNIQUER SUR LEUR VISION, LEURS VALEURS, LEUR STRATÉGIE ET L'ÉTAT RÉEL DE LA SITUATION.



Jo Sanders  
Partner Ernst & Young

NOUS VIVONS UNE ÉPOQUE INTÉRESSANTE : IL N'A JAMAIS ÉTÉ AUTANT POSSIBLE DE FAIRE LA DIFFÉRENCE PAR RAPPORT À NOS CONCURRENTS, DE SURPRENDRE NOS CLIENTS EN INVESTISSANT DANS L'INNOVATION, DE CONSERVER, VOIRE D'ACCROÎTRE NOS MARGES EN AMÉLIORANT NOTRE FLEXIBILITÉ ET NOTRE RÉACTIVITÉ... A QUELLES CONDITIONS ? DISPOSER DE LEADERS INSPIRÉS ET DYNAMIQUES.

## LES HUIT RÔLES DU LEADERSHIP

**Le leadership est plus que jamais un sport d'élite. Il exige une personnalité polyvalente qui trouve un équilibre dans les huit rôles que doivent assumer le leader en personne ainsi que son équipe qui lui est complémentaire.**

### 1 Développer une stratégie

Ebaucher la vision, les choix stratégiques et notamment inciter à sortir des sentiers battus.

### 2 Initier les changements

Veiller à ce que l'évolution interne soit légèrement plus rapide que le rythme imposé de l'extérieur en réduisant autant que possible la résistance au changement.

### 3 Conclure des transactions

De bonnes qualités de négociateur sont essentielles pour conclure des alliances et partenariats en alternative à des acquisitions plus risquées.

### 4 Faire rêver

Promouvoir l'entrepreneuriat et l'intrapreneuriat, permettre à l'équipe de rêver, de penser, d'oser, de faire et de poursuivre.

### 5 Innover

Stimuler l'équipe en organisant des brainstormings destinés à dégager des idées créatives qui pourront ensuite être traduites en projets de déve-

loppement de produits, de processus ou d'approches de marché innovants.

### 6 Optimiser le processus

Réfléchir constamment avec l'équipe, rechercher une plus grande efficacité et une plus grande effectivité durables, en plaçant la barre de plus en plus haut.

### 7 Coacher

Coacher les collaborateurs moins sûrs d'eux afin de leur permettre de rester performants dans un climat de confiance et de respect mutuels.

### 8 Communiquer

En période de changement, une communication claire permet de former une communauté dans laquelle chacun s'investit.

Les équipes dirigeantes qui remplissent ces huit rôles de manière équilibrée seront beaucoup mieux armées pour traverser la période turbulente que nous vivons et en sortir renforcées. Elles pourront réfléchir de manière proactive et commencer à travailler aux opportunités de demain avant les autres.

## GÉRER LES 'ENGAGEMENTS CONCURRENTS INCONSCIENTS' (HIDDEN COMPETING COMMITMENTS)

En période de bouleversements, les leaders sont souvent confrontés à des collaborateurs qui affichent une opposition apparemment obstinée aux changements. Parfois, il est clair que ces collaborateurs craignent une réorganisation ou une nouvelle tâche. Dans d'autres cas, il est bien difficile de comprendre ce qui empêche un collaborateur loyal, intelligent et compétent d'adhérer aux changements demandés. Souvent, cette résistance n'est pas une opposition consciente, ni l'expression d'un conservatisme exacerbé. Après examen approfondi, on découvrira chez ces collaborateurs un engagement concurrent inconscient (Hidden Competing Commitment), à la

base duquel se trouve souvent une aspiration nourrie depuis l'enfance.

Un exemple :

- Souhait de Jean : Je veux m'intégrer dans l'équipe.
  - Comportement de Jean : Collaboration insuffisante, décisions unilatérales, manque de communication.
  - Engagement concurrent de Jean : Je veux des honneurs.
  - Aspiration inconsciente de Jean : Mes qualités ne seront pas reconnues si je ne suis pas clairement à la base du succès.
- Les leaders qui prendront le temps d'organiser un entretien de

confiance, sans confrontation, en seront souvent récompensés par une plus grande disposition à accepter les changements chez le collaborateur. Poser les bonnes questions aidera à découvrir les engagements concurrents inconscients :

- Quel changement le collaborateur souhaite-t-il voir dans la manière de travailler ?
- Que fait - ne fait pas - la personne en question pour obtenir ce changement ? Qu'est-ce qui l'en empêche ?
- Et si elle agit, pourquoi a-t-elle ce sentiment d'inconfort ? De quoi a-t-elle peur ?