

#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 Ghyselincx 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

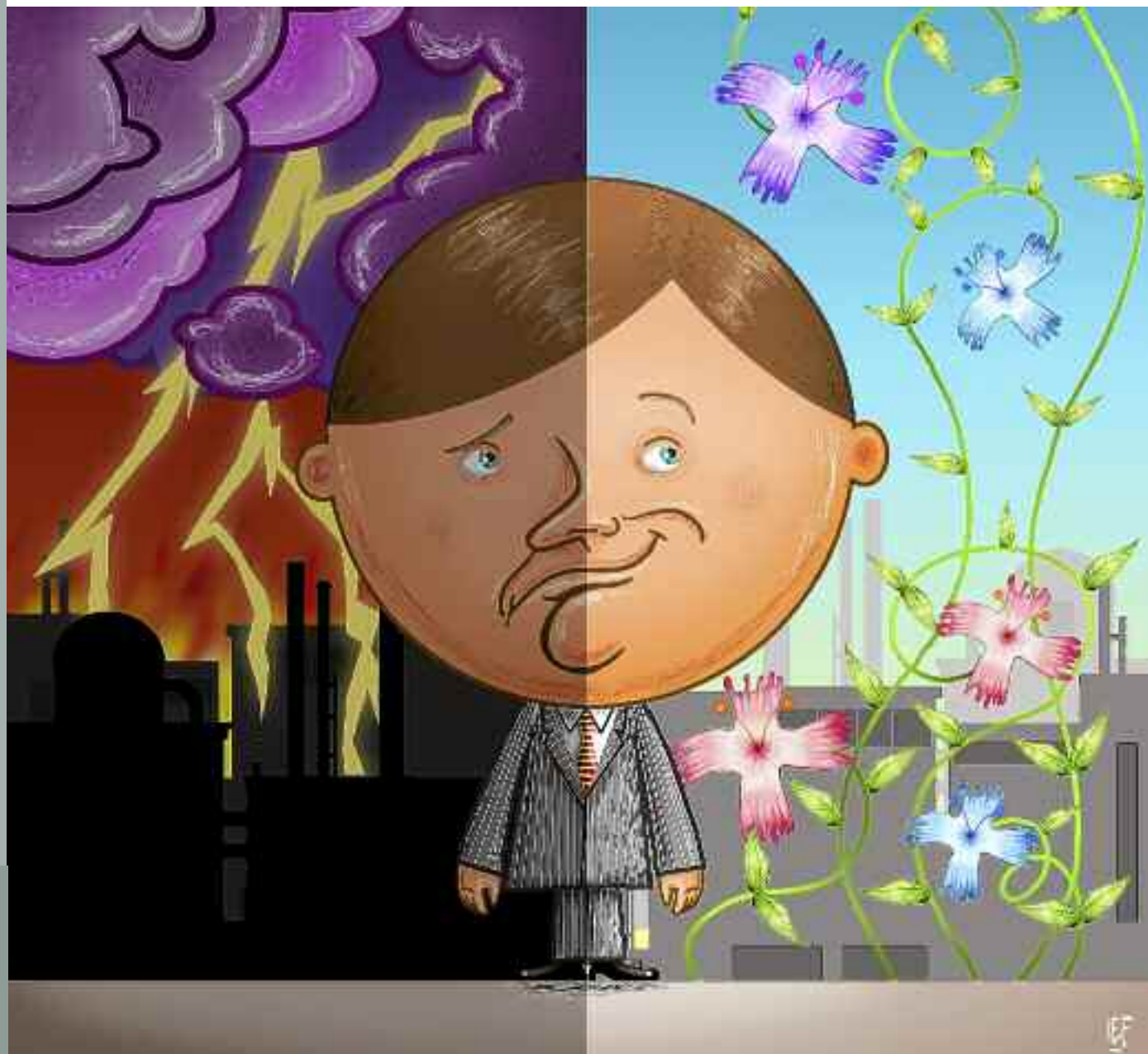


ILLUSTRATION: IEF CAESSEN

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.

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 ?

Pour 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

De 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 ?