

RETOUR À LA NORMALE

Interview de Thomas Sileghem, Andy Deprez, Michel Brabants et Nicolas Camerman **2 - 3**

LA CENTRALISATION, UN CONCEPT À NOUVEAU SEXY ET EFFICACE

Vers une organisation hybride : les six étapes **4**

VOTRE CLIENT EST-IL AU CENTRE DE VOS PRÉOCCUPATIONS ?

Un nouveau marketing **5**

L'IT DOIT DEVENIR PLUS FLEXIBLE

Le rôle actif de la fonction IT **6**

LES PRINCIPALES MENACES EN 2010

Les avantages de l'écran radar **7**

 Des questions concernant cette problématique? Vous voulez consulter ce dossier également en ligne? www.echo.be/envue



Retour à la normale?

Cette question recèle en réalité un avertissement. La réponse à cette interrogation est en effet négative, évidemment. Tout chef d'entreprise tenté de répondre par l'affirmative risque tôt ou tard de tomber de très haut... La crise ne « passera » pas aussi simplement, mais laissera des traces profondes au sein de chaque entreprise. Ce constat vous semble excessif ou pathétique ? Il suffit de jeter un œil au sondage réalisé par Ernst & Young auprès des chefs d'entreprises pour comprendre à quel point le séisme qu'a représenté cette crise pour l'économie a rendu définitivement impossibles certaines constructions. Les chefs et responsables d'entreprises doivent devenir les architectes de nouvelles constructions et manifestement, nombre d'entre eux en sont conscients et se sont déjà attelés à cette tâche. Beaucoup d'autres en sont cependant encore à s'interroger par rapport à l'avenir. Comment agir concrètement ?

Dans ce dossier, vous découvrirez les méthodes les plus efficaces pour intervenir au niveau des business models de l'entreprise. Car il est désormais évident que les réductions de coûts et les tentatives de surfer sur les vagues de l'économie ne suffiront plus, quand elles ne précipiteront pas carrément la faillite. En un mot comme en cent, nous aurions pu intituler ce dossier « Absolutely not back to normal » : ce que nous considérions autrefois comme normal ne l'est plus. La situation est tendue, voire très périlleuse. Mais il n'y a aucune raison de céder à la panique. Quelques interventions ciblées au niveau de l'entreprise permettront de franchir le cap.

EDITORIAL

Au lendemain de la crise, la seule certitude, c'est l'incertitude.

Bien que le redressement économique soit manifeste au niveau mondial, il se profile de manière différente en fonction des régions. Certains pays et secteurs s'extraient plus rapidement de l'ornière que d'autres. L'Europe est à cet égard en retrait, cela ne fait aucun doute. Alors que dans les pays émergents, les entreprises reprennent leurs activités là où elles les avaient laissées, en Europe, la situation ne reviendra plus jamais à la normale.

Une économie volatile, une croissance plus lente, une concurrence plus vive, des clients plus exigeants qui resserrent par ailleurs les cordons de la bourse, des États affaiblis financièrement qui investissent moins... Il n'en faudrait pas plus à certains chefs d'entreprises pour baisser les bras et se contenter d'essayer de survivre. C'est vrai, quand on regarde par terre, on risque moins de trébucher, mais on n'avance pas non plus très vite...

La nouvelle normalité, un défi

La croissance n'est plus possible par un simple retour aux activités d'avant-crise. Les entreprises qui ont su tirer leur épingle du jeu pendant la crise (et certainement après) présentent deux caractéristiques : une capacité de réaction rapide à toute opportunité ou menace, et une flexibilité d'organisation qui permet cette réactivité.

Les entreprises ambitieuses ont déjà commencé à ajuster leur business model. La première volée de réductions de coûts a fait place à des adaptations ciblées où le client revêt une importance capitale et où les structures internes trop lourdes sont abandonnées. Les processus transactionnels sont centralisés dans des « shared service centers », les connaissances sont amassées, développées et partagées au sein de « centers of excellence », la chaîne logistique est centralisée et étendue de manière à pouvoir servir les clients actuels et nouveaux au coût le plus bas possible. Les activités orientées marché sont ajustées en fonction du client : locales pour les clients locaux, centrales pour les clients internationaux.

Le résultat ? Une efficacité accrue en termes de coûts, une organisation centrée sur le client, qui exploite judicieusement les connaissances et est en mesure de réagir rapidement aux mutations du marché.

Seules les sociétés capables de réagir à ces mutations et qui ne se contentent pas, comme avant la crise, d'« optimiser » leurs activités, sortiront grandies de cette nouvelle phase de croissance, gagneront des parts de marché et seront du reste armées pour contrer la concurrence des marchés émergents, qui est seulement appelée à s'intensifier.

Thomas Sileghem, Partner Ernst & Young Advisory

COLOPHON

Une initiative d'Ernst & Young

Thomas Sileghem, Partner Ernst & Young Advisory
Michel Brabants, Partner Ernst & Young Advisory
Andy Deprez, Partner Ernst & Young Advisory
Lieven Bauwens, Partner Ernst & Young Advisory
Lucien De Busscher, Partner Ernst & Young Advisory
Nicolas Camerman, Senior Manager Ernst & Young Advisory

Editeur responsable : Jo Sanders

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

Une réalisation de Mediafin Publishing

Coordination : Veronique Soetaert
Rédaction : Mediafin
Lay-out : Björn De Greef
Photographe : Emy Elleboog
Editeur : Dieter Haerens

Info?
publishing@mediafin.be

SERVIR SES CLIENTS PLUS VITE ET AVEC UNE PLUS GRANDE FLEXIBILITÉ

Les recettes d'avant la crise ne fonctionnent plus

Une entreprise qui exploite sa vitesse de réaction et sa flexibilité de manière orientée client pourra encore obtenir un bon prix pour ses produits et services. Elle gagnera même des parts de marché au détriment de ses concurrents, qui seront dégradés au rang de denrées de base. Et si vous n'êtes pas rapide, flexible et orienté client ? Dans ce cas, c'est vous-même qui subirez cette dégradation.

Le dernier rapport d'Ernst & Young s'intitule « Accepter la nouvelle normalité ». Qu'entendez-vous par là ? Quel regard portez-vous sur la situation actuelle des entreprises ?

Thomas Sileghem : « C'est clair : on ne peut se contenter d'attendre que la crise passe. Ceux qui s'y essayeront n'en deviendront pas meilleurs. Et ceux qui comptent exclusivement sur les marchés émergents risquent également d'être déçus. L'Europe traverse une phase prolongée de croissance très lente. Rien ne sera plus jamais comme avant. Il ne s'agit pas d'un phénomène conjoncturel. Ce qui était normal avant ne l'est plus désormais.

Nicolas Camerman : Un léger optimisme est permis, cependant. Mais les gérants d'entreprises devront s'interroger sur ce qu'il faudra effectivement considérer désormais comme « normal ». Volatilité et concurrence se sont considérablement accrues. Ce phénomène requiert une réaction adéquate. À cette condition, il sera possible de sortir grandi de la crise.

Les entreprises doivent apprendre à s'adapter en permanence au changement. C'est l'un des constants majeurs de votre rapport. Mais comment faire évoluer une organisation dans cette direction ?

Andy Deprez : Il est grand temps d'opérer un changement de mentalités, car trois nouveaux facteurs détermineront la croissance future. D'abord, il faut être flexible pour, deuxièmement, être à même de suivre rapidement ses clients. Pour ce faire, il faut, troisièmement, organiser ses activités de telle manière que les processus liés aux clients soient les plus proches possible de ces derniers, si nécessaire par le biais d'une décentralisation dans un monde centralisé différemment.

Thomas Sileghem : Les clients et les comportements d'achat ont énormément changé. Il faut donc faire en sorte que l'organisation accompagne ce changement. Pour ce faire, il faut décider et agir vite. Dans une première phase de la crise, de nombreuses entreprises ont été sauvées par leurs réserves de liquidités. Mais la vitesse de réaction et la flexibilité sont rapidement devenues cruciales. Les sociétés qui exploitent ces atouts de manière orientée client obtiendront encore de bons prix pour leurs produits et leurs services. Elles gagneront en conséquence des parts de marché au détriment des concurrents, qui seront dégradés au rang de denrées de base, de produits interchangeables.

Vous plaidez également en faveur d'une recentralisation de certains aspects des activités. En quoi sont-ils liés à ces évolutions ?

Thomas Sileghem : Il convient naturellement de conserver une approche décentralisée du marché, mais il est préférable de centraliser les opérations et le support. Les succursales locales doivent pouvoir se concentrer sur leurs clients. On peut même se demander si des centres de services centralisés ont toujours un sens. Ils restent utiles jusqu'à un certain niveau. Mais il faut décentraliser tout ce qui vous aide à être flexible pour vos clients.

Il est grand temps d'opérer un changement de mentalité, parce que de nouveaux facteurs détermineront la croissance future.

Andy Deprez



Ernst & Young: Andy Deprez, Nicolas Camerman, Michel Brabants et Thomas Sileghem

PHOTO : EMY ELLEBOOG

Vous dépeignez ici une situation idéale, mais comment les entreprises peuvent-elles procéder dans la réalité ?

Nicolas Camerman : Elles font face à un important défi par rapport à leurs processus opérationnels. L'éclatement des fonctions et les doubles emplois sont toujours des maux trop répandus. En agissant à ce niveau, il est donc possible de libérer des ressources et du temps pour centraliser et harmoniser les fonctions non liées aux clients. Les moyens dégagés pourront alors être investis dans des actions orientées clients. Ils permettront d'améliorer sensiblement le service tout en réduisant les frais.

De tels changements ne s'appliquent pas sans heurts...

Andy Deprez : Dans un tel processus de changement, il est évident qu'il faut accorder suffisamment d'attention aux résistances. Au sein des organisations nationales, un CEO se sentira parfois relégué au rang de directeur de ventes amélioré, si son organisation s'occupe essentiellement de tâches orientées clients. Certaines fonctions sont également appelées à disparaître. Mais de nouveaux emplois vont être créés du côté commercial.

Michel Brabants : Lors de nombreuses réorganisations, le changement est mal « vendu ». D'où les blocages auxquels on assiste parfois. Il est extrêmement important de porter une attention suffisante aux aspects non techniques, plus humains, de la transformation.

Dans votre rapport, vous constatez qu'un nouvel agenda des performances apparaît au sein des entreprises. Que contient-il ?

Thomas Sileghem : Les changements se multiplient dans tous les domaines. Sur tous les fronts, une réponse différente est nécessaire pour faire réussir le changement. Ainsi les entreprises doivent-elles affiner leur plage d'action, à la fois au niveau géographique et en termes de segments et de niches. D'un point de vue opérationnel, il faut faire preuve d'une flexibilité suffisante pour pouvoir répondre aux changements nombreux et rapides qui caractérisent une économie devenue volatile. La vitesse de décision doit également être accrue.

De quelle manière peut-on développer l'environnement informatique dans ce contexte en forte mutation ?

Andy Deprez : Ces derniers temps, il a été beaucoup question d'économies en informatique. Désormais, de nouveaux investissements s'imposent. Les directeurs informatiques font face à des défis qu'ils devront souvent relever avec moins de moyens, jusqu'à participer à la gestion du business.

Dans cette nouvelle constellation, gère-t-on également les risques autrement ?

Michel Brabants : La seule certitude s'appelle désormais incertitude. La

gestion des risques joue aujourd'hui un rôle-clé. Les entreprises doivent remettre en cause leurs risques. Pas tant pour les éviter que pour s'exposer délibérément aux « bons » risques : ceux qui leur permettront d'être meilleurs que la concurrence ou d'accroître leur avance sur cette dernière. Or, ceci n'est possible qu'avec une bonne compréhension des risques pris. On constate aujourd'hui une profusion d'instruments de gestion des risques, souvent au sein d'une seule et même organisation. Il faut les rationaliser pour les exploiter de manière optimale. La gestion des risques devient une sorte de preuve par neuf permettant de contrôler si l'on est performant sur les huit facteurs cruciaux de la roue de la performance. On utilise la gestion des risques pour étudier de nouveaux marchés et éviter d'embarquer dans une voiture sans freins.

Où se situent les principaux risques pour les entreprises ?

Michel Brabants : Parmi les principaux risques, les managers citent les incertitudes liées aux réglementations et législations, la difficulté d'obtenir des crédits et le recrutement et la conservation du talent. La responsabilité sociale des entreprises apparaît pour la première fois dans le top 10.

Andy Deprez : Les préoccupations liées au talent se traduisent par des entreprises plus « apprenantes ». Le contenu de nombreuses fonctions subit une transformation fondamentale. Simultanément, les candidats et les collaborateurs posent de plus en plus d'exigences, en

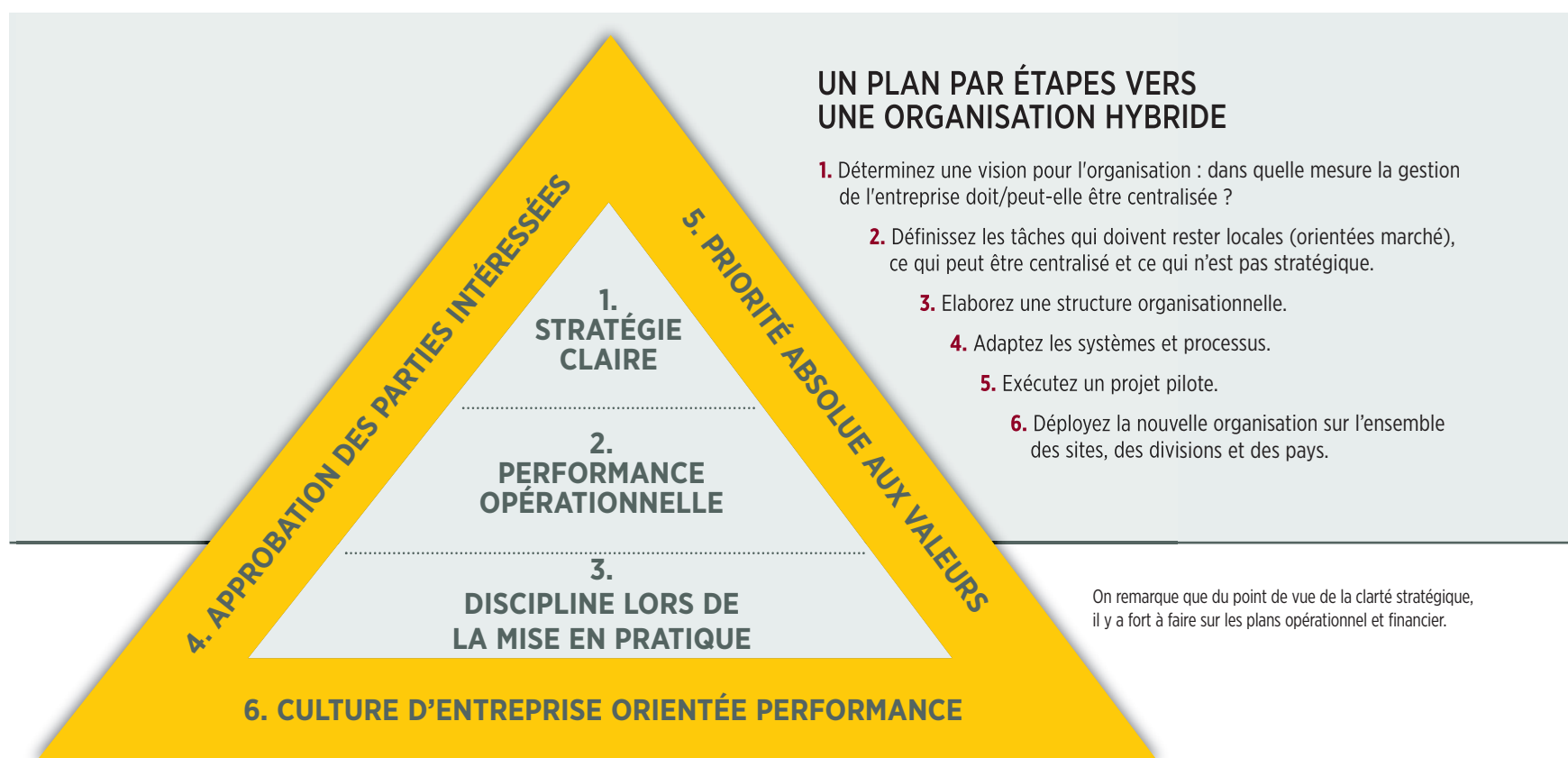
portant notamment une plus grande attention aux valeurs humaines. De leur côté, les entreprises recherchent des talents qui montrent une attitude adéquate, une grande souplesse d'esprit. Dès qu'elles en identifient, elles les font rapidement accéder aux postes à responsabilité. Les organisations qui disposent de nombreux talents de ce type vont muer suffisamment vite.

Quels résultats une entreprise peut-elle espérer si elle change et continue à changer de manière adéquate ? Comment une telle attitude engendre-t-elle une nouvelle croissance ?

Thomas Sileghem : Une telle attitude engendre une croissance durable. Pas uniquement dans l'acception écologique du terme, mais surtout dans le sens de résultats à long terme et d'accent placé sur d'autres valeurs, y compris chez les clients et chez les collaborateurs. Une telle transformation permet une prise de conscience et modifie le contenu de la notion de croissance. Le client veut avoir davantage voix au chapitre, les exigences sont plus élevées et la concurrence est plus intense. Mais il est possible d'apprendre à penser et à vendre autrement en quelques mois, à condition que l'organisation soit suffisamment entreprenante, qu'elle suive ses marchés et fasse les bons choix. Il faut toujours en donner un peu plus pour ne pas devenir interchangeable. Vous devrez améliorer « l'efficacité client » de vos processus.

On ne peut se contenter d'attendre que la crise passe. Rien ne sera plus jamais comme avant. Ce qui était normal avant ne l'est plus désormais.

Thomas Sileghem



À LA RECHERCHE D'UN ÉQUILIBRE ENTRE CENTRALISATION ET DÉCENTRALISATION

La centralisation, à nouveau un concept sexy et efficace

Plus que jamais, l'environnement concurrentiel incite les entreprises à redéfinir leurs priorités. Il semble logique qu'elles profitent de l'occasion pour remettre de l'ordre dans leurs affaires. Elles devront alors infléchir des structures résultant d'une croissance organique et ce, en centralisant. Ce qui exige de la vision et beaucoup de courage. Mais une centralisation réfléchie engendre des gains d'efficacité et de qualité, tout en procurant aux entités locales la possibilité de se concentrer pleinement sur le marché.

Plus le rayon d'action de l'entreprise se globalise, plus il lui est difficile de conserver l'emprise sur les moteurs de la chaîne logistique. Elle sera alors tentée de concentrer ses efforts sur l'efficacité opérationnelle. Ce qui peut être très utile, mais ne permet pas toujours d'obtenir une structure optimale. La clarté de la stratégie mise en œuvre revêt une importance cruciale. L'entreprise élaborera et déploiera son projet de chaîne logistique de préférence de manière centralisée. Un accompagnement professionnel et expert n'est pas superflu. L'entreprise doit être capable d'élaborer une chaîne logistique fiscalement optimale et un programme d'achat stratégique, d'établir des prévisions agrégées, de servir de nouveaux clients sur de nouveaux marchés par de nouveaux canaux (channel management) et de mettre sur pied des centres de services partagés pour y ancrer des processus standardisés (voir triangle ci-contre).

La solution ne consiste pas à tout centraliser aveuglément

Gestion du changement

Un projet de ce type va nécessairement croiser les baronnies locales et ouvrir les silos fonctionnels. Il peut rencontrer de nombreuses résistances. Une gestion du changement de qualité est donc indispensable. Les grands changements s'accompagneront également d'une gestion des risques professionnelle. Non seulement pour faire passer le changement, mais aussi pour créer une base saine à l'amélioration des performances. Une fois la stratégie clarifiée, les professionnels de la chaîne logistique pourront se concentrer sur l'amélioration des performances opérationnelles. Le coût des biens vendus (cost of goods sold, en abrégé COGS) et le niveau de stocks (days inventory outstanding ou DIO) constituent à cet égard des paramètres essentiels. La notion de coût total de possession (total cost of ownership,

TCO) est utilisée de longue date. Une étude conduite auprès des plus grands producteurs de biens de consommation au monde révèle que les ratios de COGS et DIO ne sont pas optimaux. Les évolutions technologiques et l'imprévisibilité du comportement des clients l'expliquent en partie. Mais la principale cause de ce phénomène réside dans l'absence d'une organisation centralisée de la chaîne logistique, ancrée dans une organisation financière tout aussi centralisée.

L'organisation décentralisée et ses manquements

En d'autres termes : une organisation décentralisée présente des manquements importants, auxquels les entreprises doivent remédier au plus vite. Les services de support sont dispersés, et donc plus coûteux. Les connaissances critiques ne sont pas présentes partout. Un pilotage central est difficile. Les systèmes et les processus ne sont pas standardisés, tout comme le contrôle interne ; leur suivi est par conséquent plus délicat. En l'absence de spécialisation au niveau local, des analyses spécifiques exigent inutilement beaucoup de temps. La solution ne consiste pas à tout recentraliser à l'aveuglette. En revanche, un nouvel équilibre est nécessaire entre centralisation et décentralisation. Dans la plupart des entreprises, le balancier penche trop souvent en direction de la centralisation.

L'ORGANISATION HYBRIDE : LE MEILLEUR DE DEUX MONDES

Les activités orientées marché sont pilotées localement. En revanche, il est préférable de standardiser, de simplifier et d'optimiser les activités de support dans une unité centrale :

- les centres d'excellence favorisent le partage des connaissances ;
- les services partagés (shared services) offrent des avantages d'échelle pour les tâches récurrentes ;

- l'externalisation procure également un avantage d'échelle ou sert à acheter auprès de tiers les connaissances non critiques pour l'entreprise.

Les avantages ? Efficacité des coûts, utilisation optimale des connaissances, qualité supérieure du service grâce à la spécialisation, direction centralisée et donc plus claire, mais ancrage local des activités.



Lieven Bauwens
Partner Ernst & Young Advisory
lieven.bauwens@be.ey.com



Lucien De Busscher
Partner Ernst & Young Advisory
lucien.de.busscher@be.ey.com

UN NOUVEAU MARKETING

Rien ne transforme autant les entreprises que leurs **relations client**

Parmi tous les changements nécessaires dans la stratégie opérationnelle, les processus liés aux clients ont l'impact le plus net sur la structure de l'entreprise. C'est du moins l'avis de la grande majorité des managers. Et ceci est d'ailleurs logique, compte tenu des glissements qui s'opèrent sur le marché. Les conséquences ne sont pas négligeables.



VOTRE CLIENT EST-IL DÉJÀ AU CENTRE DE VOS PRÉOCCUPATIONS ?

1. Vos clients apprécient-ils de faire affaire avec vous ?
2. Sont-ils satisfaits de vos produits et services ?
3. Sont-ils loyaux ?

Trois « oui, sans hésitation » ? Votre entreprise est déjà proche du clientocentrisme idéal. Mais même si vous ne faites que douter d'une réponse, vous avez du pain sur la planche.

La crise a subitement imposé d'importants changements aux entreprises. Après dix ans de croissance, un grand nombre d'entre elles ont enregistré subitement une baisse de leur chiffre d'affaires de 20 à 50%. Un marché d'acheteurs s'est développé, et la concurrence s'est considérablement intensifiée. Les producteurs et prestataires de services ont commencé à se battre pour les mêmes clients. Le sentiment du « seul le prix importe » prédomine depuis. De plus, les marchés se sont faits plus transparents, notamment avec la puissance grandissante de l'Internet. Le moindre achat est désormais négocié.

Les clients ont changé. Ils sont désormais plus difficiles à ranger dans des cases. Les précédents segments ne s'appliquent plus. Le client est plus exigeant et moins loyal. Il est plus rapidement mécontent, et n'hésite plus à le montrer. Il ne le dit plus à ses amis ou collègues, mais l'écrit sur son blog ou des forums en ligne. Les managers tentent d'adapter le service à la demande des clients, mais bien souvent, les structures et les processus internes ne sont pas suffisamment flexibles. Les unités opérationnelles ont également des besoins différents.

Qu'est-ce qui est le plus urgent ? La capacité d'une entreprise à prendre des décisions et à mettre en œuvre des changements rapidement détermine la manière dont elle peut s'adapter à cette nouvelle réalité. Quels sont les changements les plus opérés aujourd'hui par les entreprises ?

- Délégation accrue des responsabilités au niveau du front line
- Transformation de la planification en un processus continu
- Attention accrue de la direction pour l'écart entre le marché et les ambitions, au détriment des performances trimestrielles directes
- Moins de management, plus de leadership

L'innovation doit être beaucoup plus rapide

Les changements doivent aller vite. Les entreprises occidentales ont encore besoin de 18 mois pour lancer une nouvelle génération de téléphones mobiles. Les producteurs chinois y parviennent en deux mois. Mais nous ne pouvons pas nous contenter de renouveler plus rapidement nos produits et services. Il faut également renouveler suffisamment vite le développement de relations d'affaires solides avec les clients. Et ce n'est pas sans conséquences. En période de crise, le premier réflexe consiste non pas à innover, mais à épargner. Et dans la plupart des entreprises, les premières économies visent souvent les ventes et le marketing. Selon une enquête d'Ernst & Young, 60% des entreprises ont réduit leurs coûts de 10%, 29% d'entre elles étant même allées jusqu'à 20%. Cela dit, les études démontrent que la plupart de ces entreprises ne pourront pas maintenir ces efforts d'économie, surtout en cas de reprise conjoncturelle. Elles doivent passer à l'optimisation des coûts à long terme, pour en faire plus à partir d'un moindre budget.

Connaissez-vous vos segments ?

Il est déjà possible d'atteindre des résultats considérables en s'attaquant aux bonnes relations client avec une gestion efficace des clients et des processus de vente adaptés. On peut alors optimiser la conversion des ventes en liquidités, avec un processus efficace du premier contact client jusqu'au paiement. La société se concentre davantage sur les segments à haut potentiel, qui, avec le temps, génèrent plus de revenus à un prix de revient inférieur.

Un segment commercial n'est plus rentable ? On s'en défait. Mais ce désinvestissement exige une analyse approfondie des segments. Dans ce cas, l'entreprise pourra renverser la tendance et réaliser des bénéfices durables. C'est l'une des étapes les plus difficiles à franchir pour de nombreuses entreprises. Celles-ci s'accrochent à ce qu'elles ont et « prennent tout ce qu'il y a à prendre ».

L'ère d'un nouveau marketing

Accentuer l'orientation client de l'entreprise : une judicieuse idée dont personne ne remettra le bienfondé en cause. Cela dit, rares seront les entreprises qui parviennent à le mettre en pratique. Elle exige en effet un nouveau marketing, dans lequel les 4 P traditionnels (product, price, place, promotion) sont remplacés par les 4 C :

• **Customer** – Sans une attention de tous les instants pour les besoins des clients, l'entreprise ne survit pas. Elle doit étudier ses clients pour mieux satisfaire leurs desideratas. En bref : répondez aux souhaits de vos clients et anticipez-les.

• **Cost to satisfy** – Les entreprises obnubilées par le prix mais n'offrant aucun autre avantage perdent des parts de marché. Un service complémentaire peut faire la différence. En bref : donnez au client de la valeur pour son argent.

• **Convenience to buy** – Les canaux de distribution ont totalement changé. Connaissiez vos segments et sachez où vos clients veulent acheter, et comment. Sans quoi votre chiffre d'affaires diminuera. En bref : établissez des relations solides avec vos clients.

• **Communication** – Les canaux de communication promotionnels sont certes importants, mais c'est le cas de tous les contacts clients. Chaque contact est susceptible de mécontenter un client... ou de le fidéliser davantage. Le support à la clientèle et les hotlines méritent une attention particulière. De manière assez étrange, ce ne sont pas toujours les départements les plus orientés client, au contraire. En bref : communiquez en permanence et de manière personnelle. Réinventer le modèle d'affaires

Une philosophie orientée client place donc la barre particulièrement haut pour chaque entreprise. Sa mise en œuvre impose une modification de la culture d'entreprise, mais aussi une réinvention du modèle d'affaires. Tous les maillons de la chaîne de valeur peuvent et doivent être orientés vers le client. Les cloisons entre les départements doivent disparaître. L'organisation doit fournir à temps la qualité qu'elle promet. Les entreprises de production doivent commercialiser rapidement leurs produits et ceux-ci doivent répondre aux besoins et attentes des clients. Grâce à des lignes décisionnelles raccourcies et des processus rapides, vous ne perdrez plus votre temps en discussions internes et concentrerez toute votre attention sur le soin apporté à vos clients.



Thomas Sileghem
Partner Ernst & Young Advisory
thomas.sileghem@be.ey.com



MOINS CENTRALISÉ ET MOINS RIGIDE

L'IT doit devenir plus **flexible** et participer à la gestion du business

Pour profiter rapidement des opportunités créées par le marché, vos processus opérationnels doivent être suffisamment flexibles. Une flexibilité qui doit être assurée par l'informatique, même si elle ne pourra désormais plus s'en contenter. L'informatique doit en effet accompagner l'activité dans son évolution. Elle devra donc se rapprocher de cette dernière et de son approche du marché, raison pour laquelle il sera peut-être nécessaire de travailler de manière moins centralisée.

Le succès d'une entreprise est déterminé par deux facteurs. Celle-ci doit être à même de répondre suffisamment vite aux opportunités apparaissant sur le marché et ses processus opérationnels doivent être assez flexibles pour le supporter. Un domaine dans lequel l'informatique joue naturellement un rôle clé. L'informatique ne peut plus se contenter de soutenir les activités commerciales. Les managers attendent de plus en plus d'elle une participation concrète à la gestion et une contribution au choix de la manière dont l'activité peut évoluer. Le business et l'informatique doivent donc s'adapter en permanence l'un à l'autre, dans un processus bidirectionnel.

La métamorphose de l'IT

Jusqu'il y a peu, les entreprises avaient pour habitude de centraliser leur service informatique pour réaliser des avantages d'échelle et obtenir une information de gestion centrale et uniforme. Or aujourd'hui, on en vient à se demander si cette politique de centralisation peut ré-

La fonction informatique aura l'occasion de jouer un rôle plus actif dans l'innovation et la croissance de l'entreprise.

pondre convenablement aux besoins futurs de l'entreprise. La virtualisation informatique offre-t-elle une transparence suffisante ? Pour accroître la vitesse de réaction et même anticiper les possibilités offertes par le marché, une saine tendance à la décentralisation est en train de se développer. Et cette tendance a un impact considérable, tant sur l'informatique que sur la manière dont les entreprises l'organisent. La plupart des entreprises considèrent à nouveau (ou davantage) les investissements dans de nouvelles technologies ou l'informatique

comme une priorité permettant d'accroître la flexibilité des processus opérationnels. Les entreprises s'attendent dès lors à ce que la fonction, les rôles et les responsabilités de l'IT subissent une véritable métamorphose, plus que n'importe quelle autre fonction.

La fin des anciens postes de frais

Dans un contexte de réduction massive des coûts, les directeurs informatiques se verront sans doute demander, voire imposer, d'en faire plus avec autant, voire moins. Une tendance que l'on observe déjà dans de nombreuses entreprises. Ces dernières années, la gestion de l'environnement existant au coût le plus bas possible figurait parmi les priorités d'un grand nombre d'organisations. De ce fait, les investissements en informatique étaient en recul, voire inexistant. Conséquence ? Les systèmes existants ne sont plus assez efficaces pour répondre aux besoins croissants de flexibilité. Un grand nombre d'infrastructures informatiques sont obsolètes et inefficaces du point de vue des coûts. Dans certains cas, elles ne parviennent plus à soutenir utilement les activités de l'entreprise.

Que faire soi-même ? Que confier à d'autres ?

De nombreuses technologies récentes, comme le cloud computing ou le Web 2.0, aident certes le CIO à améliorer l'efficacité en termes de coûts de son environnement informatique. Mais d'autres aspects méritent également son attention. Ainsi les entreprises ont-elles tout intérêt à identifier ce qu'elles peuvent sous-traiter, et si elles optent pour le near-shore ou l'off-shore. Ne serait-il pas préférable d'aborder à nouveau certaines tâches de l'intérieur ? Attention : ces deux options ne s'excluent pas nécessairement. En effet, dans une perspective opérationnelle ou économique, la meilleure solution est souvent une combinaison de tâches internes et externes.

Au cours des années à venir, la fonction informatique aura l'occasion de jouer un rôle plus actif dans l'innovation et la croissance de l'entreprise. Les entreprises doivent cependant gérer l'organisation informatique comme une business-unit indépendante, avec des responsabilités claires en matière de rentabilité. Parallèlement, elles devront investir dans la création de valeur du business. Dans une perspective de maîtrise des coûts, il sera à nouveau crucial de suivre de près le cycle de vie des applications et des infrastructures pour les organiser de la manière la plus rentable possible.



Andy Deprez
Partner Ernst & Young Advisory
andy.deprez@be.ey.com

L'ÉCRAN RADAR DES RISQUES PROCURE UNE VUE GLOBALE

Les incertitudes liées à la réglementation et à la législation demeurent la principale menace

Même si l'économie mondiale semble s'extraire de la récession, des menaces subsistent dans toutes les branches d'activités. C'est ce que révèle le troisième rapport annuel « Global Business Risk » d'Ernst & Young. Aux menaces connues viennent du reste s'ajouter des menaces nouvelles qui freinent également l'expansion des entreprises. La première menace reste cependant l'incertitude liée à l'évolution de la réglementation et de la législation, et la nécessité de s'y conformer..

Une série d'entretiens approfondis avec plus de 70 directeurs et analystes provenant d'entreprises leaders de 14 secteurs offre un aperçu des principaux risques d'affaires pour chaque domaine d'activité jusque fin 2011. Dans la plupart des secteurs, l'incertitude liée aux évolutions réglementaires et légales et la nécessité de s'y conformer demeurent la principale menace. Mais on trouve également en haut du classement la question de l'accessibilité au crédit et le risque d'une période prolongée de performances économiques médiocres dans certaines régions du monde. Les plus fortes progressions au hit-parade des risques sont le recrutement et la conservation des talents, et les relations d'affaires avec les marchés émergents. Les risques liés à l'acceptation sociale et à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) font leur entrée dans le classement.

le secteur de l'énergie et les entreprises de services d'utilité publique.

Les organisations de tous les secteurs doivent rester très attentives à l'environnement de manière à pouvoir détecter les risques émergents à un stade suffisamment précoce. Aujourd'hui plus que jamais, la capacité d'anticiper les menaces et de réagir de manière adéquate est un facteur critique dans la gestion des entreprises.

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à réaliser des analyses des risques périodiques afin de se forger une idée des principales menaces auxquelles elles sont confrontées. Ces analyses doivent permettre de répondre à des questions du type : « Quels sont les principaux risques ? » et « Prenons-nous les bonnes décisions ? ». Pour ce faire, elles utilisent souvent un « écran radar des risques », analogue au « 2010 Ernst & Young Radar ».

LES PRINCIPAUX AVANTAGES DE L'ÉCRAN RADAR DANS LA DÉTECTION DES RISQUES SONT LES SUIVANTS :

- il offre un aperçu des principaux risques stratégiques pour l'entreprise ;
- il indique les mesures que l'entreprise doit prendre pour réduire les risques ou en améliorer le suivi ;
- il peut également être utilisé comme outil de communication entre la direction et le conseil d'administration

Une entreprise peut développer un écran radar comme suit :

- elle identifie les risques ;
- elle alloue à chaque risque une estimation, et donc un emplacement sur l'écran radar des risques ;
- elle décide des mesures à prendre pour les principaux risques...
- elle détermine des KRI (key risk indicators), indicateurs de risques clés, pour en assurer le suivi.



Michel Brabants
Partner Ernst & Young Advisory
michel.brabants@be.ey.com

Anticiper... sans se départir de la méfiance nécessaire

À présent que la reprise économique commence à prendre forme, les entreprises font face à de nouveaux défis. La vie normale semble reprendre son cours. Les entreprises peuvent à nouveau se concentrer sur la manière dont elles affectent le talent disponible dans un contexte de concurrence féroce. Elles ne s'intéressent plus uniquement aux risques, mais aussi aux opportunités d'investissement dans les pays émergents. Pourtant, l'accès au financement reste toujours le deuxième risque, par ordre d'importance, auxquels sont confrontées les entreprises. La crainte d'un nouveau creux conjoncturel arrive en troisième position. Une vigilance de tous les instants reste requise. Les entreprises ne peuvent se permettre le moindre relâchement.

Prévoir

On observe également plusieurs différences sectorielles. Avec la crise financière mondiale, les gestionnaires de patrimoine, les banques et, dans une moindre mesure, les compagnies d'assurances, sont confrontés à une réaction du monde politique qui se traduit par des modifications contraignantes de la législation et de la réglementation. L'industrie pétrolière, gazière, immobilière, minière et métallurgique doit de son côté faire face à des interventions publiques dictées par la disponibilité limitée des ressources, qui les empêche d'accroître leur chiffre d'affaires. Les organisations publiques doivent enfin subir les décisions difficiles prises par des dirigeants politiques sous pression. Le manque d'accessibilité au crédit, qui arrive en deuxième position dans le classement des principaux risques, a un effet différent selon le secteur. Il varie de problèmes de qualité des crédits dans le secteur bancaire à un accès insuffisant aux capitaux, par exemple pour

L'ÉCRAN RADAR D'ERNST & YOUNG

Le top 10 des risques pour les entreprises internationales en 2010

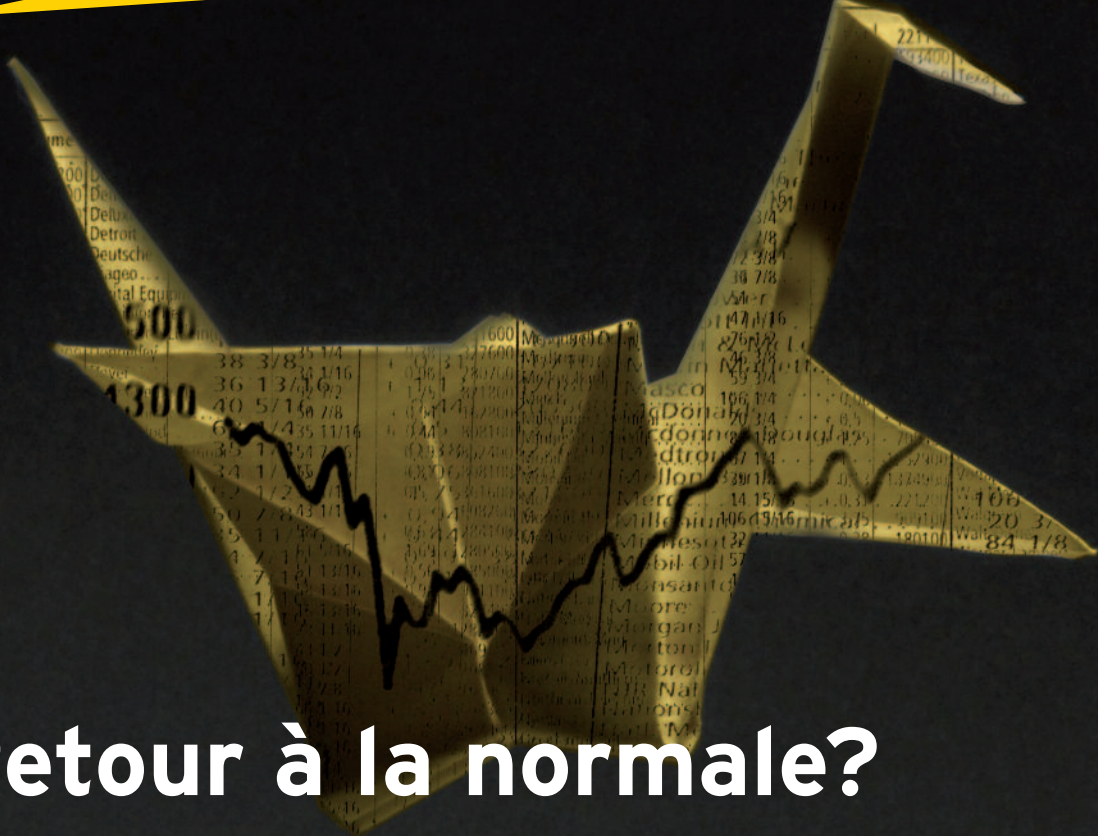


- ▲ risque accru p.r. à 2009
- ▼ risque réduit p.r. à 2009
- risque inchangé p.r. à 2009
- ★ nouveau risque dans le top 10

Plus un risque se rapproche du centre de l'écran, plus il est important pour les entreprises interrogées. Cet écran radar présente les dix risques principaux pour toutes les entreprises interrogées.



ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do



Retour à la normale?

Non! Les recettes d'avant la crise ne fonctionnent plus. On ne peut se contenter d'attendre que la crise passe. Rien ne sera plus jamais comme avant. Ce qui était normal avant ne l'est plus désormais.

Téléchargez le white paper dans son intégralité et les rapports sectoriels sur
www.ey.com/be

