

### LE NOUVEAU MODÈLE DE CROISSANCE

Entrevue avec Marc Cosaert, Lucien De Busscher et Inge Boets 2 - 3

### LA COMPÉTITIVITÉ PAR LES PRIX N'EST PAS UN LUXE

La clé du succès d'EXKi : le perfectionnement 4

### LES FINANCES NE SONT PAS LE MOTEUR D'UNE ENTREPRISE MAIS UN SIMPLE INSTRUMENT

Facteurs-clés de la gestion de la croissance 5

### L'ANCIEN CLIENT ET LE NOUVEAU MARCHÉ FONT LA DIFFÉRENCE

Deux approches pour atteindre le client 6

### COMMENT RENFORCER LA CONFIANCE DES PARTIES PRENANTES ?

De la politique passive à une approche proactive 7



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

[www.echo.be/envue](http://www.echo.be/envue)



## La lutte pour la croissance

Quels que soient leur secteur d'activité ou les marchés sur lesquels elles opèrent, les entreprises s'attendent à ce que la nouvelle économie, appelée à se développer au cours des années à venir, soit encore plus concurrentielle. C'est ce que révèle une enquête réalisée auprès de 1.400 décideurs de premier ordre. La pression concurrentielle se fera sentir à presque tous les niveaux de fonctionnement de l'entreprise, et cette concurrence constituera plus que jamais une donnée dynamique. Mais comment les entreprises belges peuvent-elles relever efficacement ces défis ? Ernst & Young a analysé les résultats de l'enquête menée en collaboration avec The Economist Intelligence Unit. Sur le plan macro-économique, quatre facteurs revêtiront désormais un rôle primordial : l'inégalité croissante entre les acteurs économiques, la volatilité du marché, la pression croissante sur les marges et la nervosité des parties prenantes. Au niveau de l'entreprise, il existe quatre moyens de relever le défi de la croissance dans un environnement aussi concurrentiel.

Nous les approfondirons au fil des pages de ce numéro d'En vue. Vous ne serez sans doute pas surpris d'apprendre que l'innovation est une donnée de plus en plus critique, que de nombreuses entreprises préféreront financer elles-mêmes leur croissance, que la réputation et l'image de marque n'auront jamais été aussi importantes qu'aujourd'hui, qu'il est impératif de regagner la confiance des parties prenantes et qu'un bon ratio compétitivité/coûts est recommandé. Reste à savoir comment conjuguer ces éléments. De quoi à nouveau vous en mettre... plein la vue.



## EDITORIAL

### Les Belges en sont capables, mais doivent montrer leurs facultés d'adaptation

Prenez une entreprise de croissance belge typique, qu'elle soit grande, moyenne ou même petite, souvent de nature familiale. Qu'est-ce qui la caractérise, entre autres ? Elle sait se montrer flexible, elle innove, elle lance régulièrement de nouveaux produits, elle explore de nouveaux marchés et surtout, elle sait rester compétitive en termes de coûts. Ajoutez-y l'attention récemment accrue pour toutes les parties prenantes et qu'obtenez-vous ? Les quatre grandes leçons du changement qu'Ernst & Young a tirées de son enquête menée auprès de 1.400 dirigeants d'entreprise du monde entier. Alors, nous contentons-nous de réinventer l'eau chaude dans notre livre blanc et ses leçons ? Non, car beaucoup de choses ont changé. Et évoluent encore. À une vitesse effrénée.

Il faut satisfaire à des exigences toujours plus nombreuses pour espérer réussir. La concurrence n'a jamais été aussi rude, les marchés n'ont jamais évolué aussi vite, le besoin d'innover n'a jamais été aussi criant et les parties prenantes n'ont jamais été aussi exigeantes. Impossible pour les entreprises, dans ces conditions, de revenir simplement au business as usual. Mais comment faire rimer ces nouvelles évidences avec les modèles de croissance éprouvés en Belgique ? La principale leçon que les entreprises peuvent tirer de nos conclusions est qu'elles peuvent avoir confiance en elles, qu'elles en savent déjà beaucoup sur la manière dont elles devront procéder, et qu'elles en sont capables. Sauf qu'il ne suffira pas d'appuyer un peu plus fort sur l'accélérateur.

Les « Leçons du changement » qui forment la colonne vertébrale de cette édition d'En vue peuvent servir de points d'ancrage pour une nouvelle gestion d'entreprise à la fois pour les nouveaux-venus débordant d'ambition et les entreprises en pleine mutation. Pour les entreprises de croissance expérimentées, il suffira d'actualiser l'approche ; pour celles qui sont peu familières avec les possibilités de croissance actuelles, il faudra apprendre et implémenter. Ce défi est néanmoins loin d'être insurmontable pour les entreprises belges car un grand nombre d'entre elles sont déjà armées pour y faire face.

Chers entrepreneurs, vous savez parfaitement que l'essor de votre entreprise exige des facultés d'adaptation, d'innovation, d'audace et de vision stratégique. Nous nous contenterons dès lors de vous fournir les instruments qui vous permettront d'étayer votre confiance. Une petite mise au point, autrement dit. Et pour le travail sur mesure, vous savez où nous trouver.

Gust Herrewijn, Managing Partner Ernst & Young Belgique

### COLOPHON

#### Une initiative d'Ernst & Young

Gust Herrewijn, Managing Partner Ernst & Young Belgique  
 Marc Cosaert, Associé Ernst & Young M&A Advisory  
 Lucien De Busscher, Associé Performance Improvement  
 Ernst & Young Advisory  
 Inge Boets, Associée en gestion des risques  
 Ernst & Young Advisory  
 Jay Nibbe, Deputy CEO Ernst & Young EMEA

Editeur responsable : Marc Cosaert

www.ey.com/be  
 Tél. : 02 774 91 11

#### Une réalisation de Mediafin Publishing

Coordination : Veronique Soetaert  
 Rédaction : Mediafin  
 Lay-out : Laure Jans-Cooremans  
 Photographes : Sofie Van Hoof  
 Elodie Timmermans  
 Editeur : Dieter Haerens

Info?  
 publishing@mediafin.be

## UNE CONCURRENCE ACÉRÉE ET DES DÉFIS COLOSSAUX

# Se battre pour une place plus confortable

Cette enquête de grande ampleur menée auprès de 1.400 dirigeants d'entreprise du monde entier nous en apprend beaucoup sur les ingrédients les plus utilisés dans les recettes de croissance. Ce qui était auparavant considéré comme « normal » ne permet plus aujourd'hui aux entreprises de connaître une phase de croissance significative. Dès lors, comment agir ? Ernst & Young a analysé les meilleures pratiques et en a tiré des leçons pour la croissance. Ou, plus précisément : des leçons pour un nouveau modèle de croissance, dans une époque hypercompétitive. Où il faut se battre pour conquérir une place un peu plus confortable sous un nouveau soleil.

**D**ans les numéros précédents du cahier En vue, Ernst & Young soulignait déjà que les « situations normales » d'avant la crise ne se représenteraient plus. Quelles en sont les conséquences pour le développement d'une nouvelle croissance aujourd'hui et demain ? Nous avons posé la question à plusieurs associés d'Ernst & Young.

**Marc Cosaert** : 85% des dirigeants d'entreprise que nous avons interrogés dans le monde entier ont vu la concurrence s'intensifier ces deux dernières années. Plusieurs facteurs sont à la base de ce phénomène, par ex. l'inégalité qui s'est accrue géographiquement et les évolutions qui sont de plus en plus divergentes, à la fois entre les continents et entre les différents pays européens. Les rythmes de croissance et les indicateurs macroéconomiques présentent d'ailleurs d'énormes écarts.

**Lucien De Busscher** : On constate une grande volatilité, non seulement entre les devises, mais également au niveau du succès des produits. Les cycles de vie sont de plus en plus courts. Si l'entreprise ne se renouvelle pas plus rapidement, elle n'a aucune chance de trouver sa place. Simultanément, la pression sur les marges s'est accrue. La plupart des entreprises prévoient des hausses des prix inférieures à l'inflation. Il est donc impératif d'innover pour se ménager un peu de marge.

**Inge Boets** : D'autant que la nervosité des parties prenantes a augmenté. L'épargne élevée en Belgique constitue un indice fiable de l'incertitude des consommateurs. Par ailleurs, les banques hésitent toujours à octroyer des crédits aux entreprises.

#### Sur quoi basez-vous cette nouvelle approche de la croissance des entreprises ?

**Marc Cosaert** : Il y a deux ans, notre étude intitulée « Opportunities in adversity » montrait déjà la manière dont les opérateurs globaux appréhendaient les évolutions du marché. Dans les « Leçons du changement », nous en tirons plusieurs conclusions intéressantes. Nous avons analysé la manière dont les entreprises ont saisi de nouvelles opportunités. Après la crise, tout le monde espère renouer avec la croissance, mais les conditions de marché ont considérablement changé. Nous-mêmes, chez Ernst & Young, nous tirons de ces conclusions un fil directeur pour nos services aux entreprises.

#### Le premier facteur qui distingue les entreprises qui réussissent leur expansion est l'attention qu'elles portent à l'approche clients, la customer reach. Pourquoi ce facteur est-il si important ?

**Marc Cosaert** : L'approche clients est directement liée aux opportunités d'améliorer la compétitivité, et donc à la différenciation, mais également à une nouvelle croissance en termes de volume et surtout de rentabilité (excédent brut d'exploitation ou EBITDA). L'entreprise peut s'y atteler concrètement en agissant sur quatre facettes. Tout d'abord, elle peut se différencier géographiquement à partir d'une stratégie à long terme, à la fois dans les pays BRIC et autres économies émergentes et en mettant la main sur les « morceaux de choix » des marchés matures. Sur certains

Quels sont les paramètres à prendre en compte pour les entreprises qui veulent grandir ?

#### 1 L'approche clients

- Centrez-vous sur les principaux segments
- Étendez votre gamme de produits
- Accordez la priorité aux marchés
- Renforcez votre marque

#### 2 La compétitivité par le prix

- Communiquez sur le processus de prix
- Soutenez la compression des coûts
- Appliquez une gestion des coûts
- Optimisez vos liquidités

#### 3 La confiance des parties prenantes

- Identifiez et communiquez les risques
- Établissez un rapport transparent et intégral
- Anticipez la conformité avec la législation
- Attirez les talents internes

#### 4 La flexibilité opérationnelle

- Augmentez la vitesse de réaction
- Créez de la flexibilité dans le travail/la structure
- Devenez un leader de l'innovation
- Améliorez la collaboration

Source: Ernst & Young: Competing for growth



Ernst &amp; Young: Lucien De Busscher, Marc Cosaert et Inge Boets

PHOTO : SOFIE VAN HOOF

marchés, le secteur automobile collabore de plus en plus avec des partenaires locaux parfaitement intégrés, qui fonctionnent à moindres frais. L'industrie pharmaceutique, qui voit s'effiloche la protection offerte par les brevets en Occident et craint des réductions de budget dans les soins de santé, recherche de nouveaux marchés dans les pays BRIC pour répondre aux besoins médicaux croissants d'une classe moyenne en plein essor.

La deuxième facette d'une meilleure approche clients consiste à considérer le client comme un marché, c'est-à-dire lui offrir davantage que le produit ou la gamme de produits dont il est déjà acheteur, ou diversifier l'offre auprès des clients existants. Désormais, l'entreprise doit donner davantage de poids à la gestion de la marque et au marketing pour se distinguer plus nettement de la concurrence, en aval. Auparavant, l'entreprise avait tendance à investir davantage en amont, dans la production, la recherche et le développement de produits. Enfin, les entreprises de croissance qui réussissent sont intransigeantes dans le choix de leurs priorités. Elles savent parfaitement dans quels domaines elles sont les plus efficaces. Le simple fait de dresser la liste des produits rencontrant un succès plus ou moins vif est déjà particulièrement instructif. Ensuite, reste à miser sur les points forts.

**Inge Boets :** Les entreprises à succès sont conscientes qu'en termes d'investissements, l'accroissement de leurs ventes au sein de leur segment de marché ou de leur portefeuille de clients est moins coûteux que l'exploration de nouveaux marchés. Leur vision à court et à long termes prévoit de concentrer leur croissance sur les marchés existants et leurs clients fidèles, et elles adaptent leurs innovations en fonction.

**Outre la couverture clients, vous citez également la compétitivité des coûts parmi les facteurs de succès déterminants pour la croissance. Les entreprises n'ont-elles pas déjà consenti suffisamment d'efforts dans ce domaine ?**

**Marc Cosaert :** Les entreprises ont effectivement déjà cherché à réduire leur base de coûts et à optimiser leur portefeuille de fournisseurs en plusieurs vagues. Mais c'est un processus de longue haleine. Il faut continuer à chercher de meilleures solutions de sous-traitance stratégique, par exemple en matière de contrats IT et d'activités logistiques. De ce point de vue, la centralisation et la standardisation sont souvent utiles. Reste à voir si l'entreprise ne se heurte pas, dans ce cadre, à la volonté du client. Si ce dernier exige une voiture rose ornée d'étoiles jaunes, vous devez le satisfaire. Il est impératif de concilier approche des coûts et satisfaction du client. Certaines entreprises y sont parvenues.

**Selon votre rapport « Competing for growth », les opportunités dans ce domaine sont étroitement liées à la flexibilité opérationnelle, troisième pilier d'une nouvelle croissance.**

**Lucien De Busscher :** La recette d'une réelle flexibilité opérationnelle

exige quatre ingrédients indispensables : rapidité d'action, souplesse, liens de collaboration et – le plus important – capacité d'innovation. Dans ce domaine, nous avons déjà pu fournir des approches adaptées à plusieurs entreprises en Belgique. Ainsi, pour la mise sur pied d'un centre de distribution européen, nous n'avons pas uniquement imaginé la solution la plus efficace pour organiser la chaîne logistique autour de stocks centralisés; nous avons également cherché la solution la plus opportune d'un point de vue fiscal, parce qu'en Belgique, il est possible d'obtenir de bons rulings.

Voyez les résultats que parviennent à obtenir des chaînes de prêt-à-porter comme H&M et JBC. Douze petites collections sortent chaque année des usines de H&M pour alimenter les rayons des magasins, toutes parfaitement ciblées sur la femme, qui décide des achats dans ce domaine. Cette segmentation intelligente engendre un important potentiel de clients. Par voie de conséquence, le client devient le marché. Un bon exemple d'innovation collaborative est la tendance, au sein du secteur pharmaceutique, à sous-traiter la recherche clinique jusqu'en Inde, par le biais de contrats de recherche. Pour illustrer la manière dont il est possible d'intégrer davantage de souplesse, le TGV français offre maintenant aux voyageurs qui disposent d'un identifiant électronique la possibilité de choisir entre des compartiments silencieux et des

compartiments « ambiance ». L'entreprise incite les voyageurs à réserver sur le site.

**La quatrième roue du nouveau carrosse de la croissance est le renforcement de la confiance des parties prenantes. Mais ce facteur est-il réellement et immédiatement en mesure d'influer sur les performances ?**

**Inge Boets :** La valeur et le potentiel d'une entreprise sont directement liés à la qualité de ses relations avec les parties prenantes. Or, celles-ci ne se résument pas uniquement aux actionnaires, mais englobent également des organes de surveillance, les instances publiques, les collaborateurs, les clients, les fournisseurs et les financiers. Les investisseurs, qu'ils soient grands ou petits, ont perdu beaucoup d'argent à cause de la crise. Les organes de surveillance ont été critiqués, les caisses des États sont vides, les banques n'ont survécu qu'avec beaucoup de difficultés et doivent renforcer leur situation financière, les collaborateurs n'ont plus aucune certitude concernant leur emploi. Le marché est donc plus nerveux. Fondamentalement, trois remèdes sont envisageables : faire preuve d'une plus grande transparence, communiquer mieux et davantage, et être plus attentif à la communication non financière. Autrement dit : rendre plus proactive la gestion des parties prenantes. Cette stratégie permettrait de regagner leur confiance.

**Considérez le client comme un marché. Offrez-lui davantage que le produit qu'il apprécie déjà.**

Marc Cosaert

## RESTAURATION RAPIDE

## EXKi communique chaque jour avec

Un 10ème anniversaire tout proche et 46 restaurants, en Belgique et à l'étranger, où se combinent le plaisir immédiat et le message santé. EXKi, c'est aussi une culture d'entreprise

**E**XKi, tout le monde connaît. Mais derrière les 46 restaurants marqués des fameuses enseignes à la carotte natural, fresh & ready, qu'y a-t-il ? "Dix ans d'efforts", répond Nicolas Steisel, l'un des trois fondateurs de la chaîne de restauration rapide. Restauration rapide ? "Oui, mais rien à voir avec le fast food", dit Frédéric Rouvez, l'autre fondateur resté à la barre, le troisième, Arnaud de Meeûs, ayant préféré entretemps prendre une autre voie professionnelle tout en restant administrateur. Dix ans d'efforts qui devraient être couronnés cette année "par un bénéfice de plusieurs pour cents du chiffre d'affaires". Une première ? "Oui, continue Nicolas Steisel, jusqu'ici nous avons soit équilibré nos comptes, soit gagné un tout petit peu d'argent". 2010 fut aussi – cela remonte à octobre seulement – l'année d'un autre couronnement, le titre d'Entreprise de l'Année, décerné par Ernst & Young et L'Echo.

## Durable

Avec la franchise qui les caractérise, les deux pilotes d'EXKi adorent raconter les débuts de leur entreprise, les heurs et malheurs qu'ils ont vécus. Tout a été pensé, repensé et re-repensé dès le premier jour. Tout était dans leur tête depuis longtemps – les trois compères se connaissaient de longue date –, bien avant le lancement discret, quelque part en 2000, suivi de mois de tests avant l'ouverture du premier restaurant, le 9 janvier 2001. Bientôt dix ans donc.

L'approche client ? "Deux axes, répond Nicolas Steisel, le plaisir immédiat, grâce à la qualité du produit et du service, et la satisfaction à long terme, avec le message santé que véhicule l'option bio, la priorité donnée aux légumes, l'absence de sucre, etc". Un double message auquel s'en ajoute un autre : la restauration rapide génère des déchets... sauf chez EXKi, où tout est recyclé. Ce qui n'est pas vendu le soir est pris en charge par des organisations caritatives. Rappelez-vous, en 2001, on sortait de la crise de la vache folle et le développement durable commençait à percer. Bien vu, non ?

## Empowerment

Premier obstacle à franchir, la compétitivité. La qualité coûte cher. "Sur un plan purement comptable, nous sommes sans doute les plus mauvais de tout le secteur de la restauration rapide", confesse Frédéric Rouvez. Il faut donc se refaire ailleurs. Où ? Comment ? "En travaillant sur ce que nous apportons et que les autres n'apportent pas. La transparence, puisque la composition de nos produits est clairement mentionnée ; la gestion du temps, car, sans attendre, le client compose son repas et le paie ; et la valeur nutritionnelle, qu'on peut consulter sur internet, par exemple avec un iphone". D'accord, mais tout cela coûte, non ? "Oui, ça coûte, reprend Nicolas Steisel, nos marges sont faibles,



Nicolas Steisel et Frédéric Rouvez

### Le vrai patron, chez EXKi, c'est le manager du restaurant.

Frédéric Rouvez

donc nous devons faire de gros volumes. 800 à 1.000 clients par jour et par restaurant, 30.000 clients par jour pour tout le réseau dont 20.000 en Belgique". Un réseau qui est constitué pour partie de restaurants détenus en propre et pour partie de franchisés, mais "avec un point commun, insiste Frédéric Rouvez, l'empowerment, c'est-à-dire l'au-

tonomisation. Le vrai patron, chez EXKi, c'est le manager du restaurant. C'est lui qui donne à notre réseau l'agilité qui fait son succès". Mais cette autonomie, cette agilité reposent sur une structure, "un support qui va de la formation au contrôle de gestion, sur lequel se greffe une culture d'entreprise très forte. Chez EXKi, on fait de la restauration



PHOTO : SOFIE VAN HOOFF

## Plus compétitifs en termes de coûts et plus ré

Pour être compétitive, la structure des coûts ne doit pas se concentrer uniquement sur les économies de coûts. La compétitivité des coûts touche l'essence même d'une entreprise, à savoir la rentabilité des produits et services. Simultanément, l'innovation fournit une réponse plus rapide aux réels besoins du client et du marché. Deux atouts qui permettront à nouveau aux entreprises d'enregistrer une croissance significative. « Au lendemain de la crise, la compétitivité des coûts comporte quatre éléments », explique Marc Cosaert, Associé chez Ernst & Young M&A Advisory. « Avant tout, l'entreprise doit rassembler tout ce qui contribue à déterminer le juste prix, ce qui exige un bon suivi du système des coûts, dont il doit ressortir une image réaliste. Mais il faut également pouvoir contrôler les différents maillons de la chaîne de valeur et leur valeur ajoutée réelle. Peut-être pourrez-vous étendre votre offre commerciale chez certains clients ? Mieux vous suivez la chaîne de valeur, mieux vous pourrez la

moduler en fonction des réels souhaits du client, et plus vous obtiendrez une rémunération adéquate en échange de vos prestations. »

## Liquidités propres

Enfin, Marc Cosaert évoque l'optimisation des coûts. « Dans ce domaine, quatre facteurs gagnent en importance et peuvent influencer la santé financière d'une entreprise. Le premier est le cash conversion rate, c'est-à-dire la vitesse à laquelle vous transformez des commandes en cash-flows. Le deuxième est le return on capital employed (ROCE), qui reflète le rendement des fonds de roulement. Bien entendu, l'EBITDA, c'est-à-dire le résultat avant charges d'intérêts, impôts et amortissements, reste crucial. Enfin, il ne faut pas oublier le ratio de couverture de la dette qui jauge votre capacité à satisfaire à vos engagements en matière d'intérêts

# ec ses 30.000 clients



PHOTO : ELODIE TIMMERMANS

rapide, on fait du commerce, c'est l'évidence même, mais on ne fait pas que ça. Il y a chez chacun des membres de nos équipes un savoir-être sur lequel nous travaillons beaucoup".

## Loyauté

La crise de 2008 n'a épargné personne, pas même EXKi. "Notre chiffre d'affaires a stagné, reconnaît Nicolas Steisel, mais il n'a pas reculé. Et cette crise nous a beaucoup appris. Elle nous a renforcés dans notre approche. Nous avons découvert, redécouvert plutôt, l'importance de la loyauté. Nous recrutons moins, notre personnel est plus fidèle". Et au-

## L'ENTREPRISE DE L'ANNÉE



La société de restauration rapide EXKi a remporté la quinzième édition de « L'Entreprise de l'Année ». Lancée en 2000, la société bruxelloise de restauration rapide de qualité est présente dans la plupart des grandes villes du pays et l'entreprise s'est développée également sur le marché international, avec plusieurs restaurants ouverts à Paris, à Luxembourg, à Turin et à Milan. La société emploie 390 collaborateurs et son chiffre d'affaires belge a triplé en cinq ans.

jour d'hui le chiffre d'affaires a repris sa progression.

Au bout du compte, tout se rejoint : la qualité du service et des produits, l'équilibre entre le plaisir immédiat et le message santé, le souci de donner au client autre chose que ce qu'il achète, "tout cela se combine dans le message que nous véhiculons auprès du public grâce à nos 30.000 contacts quotidiens". Un message qui s'accompagne d'un autre, en direction de nos parties prenantes : "la volonté d'être de notre temps, la conscience des défis que nous devons relever tous ensemble, qu'il s'agisse du climat ou de la pauvreté", conclut Nicolas Steisel. C'est notamment la raison pour laquelle EXKi a monté un partenariat durable avec le WWF.

## actifs en matière d'innovation

et de remboursement de capital à partir des cash-flows opérationnels. Vous devez pouvoir établir rapidement et précisément si vous êtes aussi bon ou meilleur que la concurrence dans ce domaine. La principale question, aujourd'hui, est de savoir si votre trésorerie est suffisante et si vous pouvez libérer rapidement des liquidités. Les liquidités propres sont la clé du succès. »

## Innovation rapide et conjointe

Parallèlement à cette approche financière, les entreprises de croissance actuelles se distinguent par la manière dont elles perfectionnent leur gestion de l'innovation afin de répondre plus rapidement à l'évolution des besoins des clients et des marchés. « EXKi en est la meilleure illustration », estime Marc Cosaert. « Certes, les processus d'innovation diffèrent selon les secteurs, mais fondamentalement, des plateformes d'innovation très semblables apparaissent un peu partout, à partir desquelles les entreprises œuvrent à leurs nouveautés en intense collaboration avec leurs clients. L'innovation produit se rapproche le plus possible du marché. L'innovation ne doit pas absolument être révolutionnaire. Des améliorations progressives ont parfois plus de succès. »



HANS CRIJS (iGMO):

“ Les finances ne sont pas le moteur d'une entreprise, mais un simple instrument ”

**Qui est iGMO?** L'iGMO (centre d'impulsion en gestion de la croissance pour les moyennes entreprises) est une plateforme dédiée à la recherche, au dialogue et au networking. Son objectif : favoriser la croissance des entreprises de taille moyenne et encourager l'esprit d'entreprise sous toutes ses facettes.

Les activités de recherche sont menées par le biais d'une association active entre les dirigeants des entreprises membres, les Foundation Partners (comme Ernst & Young) et la Vlerick Leuven Gent Management School, sur la base d'un dialogue ouvert entre toutes les parties impliquées (chefs d'entreprise, professionnels et personnel académique,...). Le centre d'impulsion joue un rôle dans le cadre des missions stratégiques de la Vlerick Leuven Gent Management School, qui s'est fixée pour but d'exceller dans l'entrepreneuriat. [www.vlerick.be/igmo](http://www.vlerick.be/igmo)

« Je reconnais parfaitement les facteurs énumérés par Ernst & Young pour gérer la croissance aujourd'hui. La croissance semble aller de soi, mais rien n'est moins vrai. Ainsi, seules 10% des entreprises enregistrent une croissance à deux chiffres sur une année, et à peine 1% d'entre elles réussissent cette performance trois années d'affilée », constate le professeur Hans Crijs, directeur du centre d'impulsion pour la gestion de la croissance dans les moyennes entreprises (iGMO), un département de la Vlerick Management School. Il suit depuis plusieurs années les entreprises de croissance belges.

Crijs met en évidence une force sous-jacente qui favorise à la fois la flexibilité, l'innovation et l'approche clients. « L'entreprise ne peut être réactive dans ces trois domaines qu'à condition de consacrer suffisamment d'attention à ses collaborateurs et à sa politique de ressources humaines. Les entreprises de croissance sont en permanence en quête de nouveaux collaborateurs, de meilleurs collaborateurs qui leur permettent de grandir plus rapidement et de manière plus durable. Les collaborateurs constituent à la fois le premier frein et le premier levier de la croissance. »

L'aspect financier est souvent perçu comme le premier frein à la croissance, pour autant Hans Crijs est convaincu du contraire. « Dans 95% des entreprises, les contraintes financières n'ont pas constitué un frein à la croissance, pas même en 2008 et 2009. Les finances ne sont pas le moteur d'une entreprise, mais un simple instrument. Les entreprises de croissance font preuve d'une grande prudence dans la gestion de leurs liquidités. Elles sont très attentives à leur trésorerie et considèrent qu'elles prennent suffisamment de risques opérationnels pour ne pas s'exposer aux risques financiers. Lorsqu'elles le veulent, elles trouvent donc assez aisément les moyens nécessaires. »

Le centre d'impulsion du professeur Crijs s'adresse surtout aux entreprises de taille moyenne. « Des compétences extérieures supplémentaires, qu'elles trouveront par exemple chez Ernst & Young, leur sont parfois très utiles pour développer de nouvelles structures et méthodes de gestion, leur permettant de donner corps à leur stratégie de croissance mise à jour. »

## Le meilleur de deux mondes

Ces compétences peuvent par exemple leur permettre d'élargir et d'approfondir leur approche clients. « Les entreprises offrent davantage sur leurs marchés existants tout en tentant de conquérir de nouveaux marchés avec leurs produits-phares. Certaines choisissent de recentrer leurs activités après une expérience sur les marchés émergents, initiée un peu par hasard. Actuellement, elles préfèrent choisir avec soin les marchés auxquels elles souhaitent s'ancrer. Fondamentalement, deux modèles existent. Certaines entreprises identifient des opportunités de ravir des clients à leurs concurrents et jouent dès lors la carte de l'innovation. D'autres se recentrent sur leurs compétences-clés et limitent leurs coûts. Les meilleures entreprises combinent ces deux stratégies. Les entreprises de croissance qui sont à la fois très disciplinées dans leur gestion et attentives à toutes les opportunités sortiront gagnantes de la crise. »

## Savoir jouer des deux pieds

Mais l'impact de la crise prend souvent une tout autre forme. « Plusieurs réflexes contre-nature se sont développés. Les dirigeants qui ont « tout donné » n'ont plus aucune force de frappe. Ils sont contraints de se rabattre sur leurs terres et de réapprendre la discipline dans la gestion des coûts. Ceux qui ont fait attention à leur trésorerie sont encore capables de frapper, mais n'ont généralement pas appris à le faire. Or, nous avons besoin de joueurs capables de jouer des deux pieds », constate Hans Crijs.



## UNE APPROCHE À DEUX VOIES POUR LE CLIENT

# Les clients existants et les nouveaux marchés font la **différence**

Le premier moteur de la croissance des entreprises est actuellement la couverture clients. La capacité d'une entreprise à couvrir efficacement ses marchés et segments est déterminante pour sa croissance. Pour y parvenir, elle doit avant tout adopter une approche parfaitement en phase avec les changements récents et à venir sur les marchés et chez les clients. Les entreprises peuvent à la fois proposer davantage de produits et de services à leurs clients existants, et explorer puis conquérir de nouvelles contrées. Du moins à condition de savoir comment procéder et d'identifier correctement leur cible.

**L**es entreprises qui n'opèrent que sur leur marché domestique ont un éventail de possibilités plus réduit que celles actives dans d'autres pays. Ce sont les marchés émergents qui recèlent les opportunités de croissance les plus nombreuses, avec les pays BRIC en tête de peloton. Au cours des derniers mois, les entreprises se sont surtout concentrées sur leurs clients principaux. Mais vu les écarts entre les différents marchés et segments, le moment est sans doute venu d'étoffer leur portefeuille de clients rentables. Reste à savoir comment rendre ces marchés rentables, justement. Ernst & Young analyse plusieurs facteurs de succès.

**1** Tout d'abord, il importe **d'augmenter la rentabilité des clients qui présentent un taux de profit généralement peu élevé**. De fait, négliger les clients moins rentables n'est pas sans risque. La règle 80/20, qui veut que 80% du chiffre d'affaires soient réalisés par 20% des clients, peut dissimuler les avantages d'une base de clients plus large. Au fil du temps, des clients de moindre envergure peuvent se développer et forcément gagner en importance. Il convient dès lors de suivre de très près leur évolution. En règle générale, améliorer la rentabilité d'un client existant coûte moins cher que d'en recruter de nouveaux.

**2** Deuxième élément décisif : **l'exploration de nouveaux marchés géographiques**. Désormais, les producteurs à faible coût des pays émergents s'ancrent rapidement aux marchés occidentaux. Les entreprises occidentales doivent dès lors veiller à étendre également leurs activités dans les pays émergents avec, pour principal défi, de répondre aux nouvelles attentes de ces marchés, tout en adaptant leur chaîne logistique et en gardant la maîtrise

des risques d'une telle expansion dans un environnement inconnu.

**3** Le troisième et dernier facteur de succès en matière d'élargissement de la couverture clients réside dans **l'exploration et l'utilisation avisée de nouvelles technologies et de nouveaux canaux de communication**. Tendance incontournable et vouée à perdurer, Internet est accepté comme un environnement de commerce mondial, certes, mais la chaîne e-révolution a commencé avec de nouvelles formes d'interaction humaine comme les messages instantanés, les forums sur Internet, les blogs et les sites de réseaux sociaux. Certaines entreprises ont déjà développé une stratégie de communication basée sur ces nouvelles formes d'interaction. Les médias sociaux sont en effet la manière ultime d'envoyer et de recevoir des messages individualisés et, par conséquent, Ernst & Young

ne peut que recommander aux entreprises d'explorer les possibilités qu'offrent ces nouvelles formes de communication.

### Seuls les meilleurs réussissent

En bref, les entreprises performantes se concentrent sur leurs segments principaux, élargissent leur offre de produits et services, privilégient les marchés prioritaires et renforcent leurs marques. Les marchés et les consommateurs sont plus volatils et la demande évolue plus rapidement que jamais. Cette conjugaison de facteurs doit amener les entreprises à être encore plus souples afin de pouvoir réagir à ces changements. Gagner des clients et des marchés dans les conditions actuelles peut exiger d'une entreprise qu'elle soit la « best in class ».



**Jay Nibbe**  
Deputy Area Managing Partner /  
Markets - EMEA  
jay.nibbe@ey.com

## LE SALUT NE PROVIENDRA PAS SEULEMENT DES PAYS ÉMERGENTS

Du fait de leur potentiel économique, les pays émergents sont souvent cités comme une source de croissance incontournable, mais Ernst & Young constate que ces marchés ne sont pas forcément synonymes de succès concurrentiels. De plus, ce ne sont pas nécessairement les marchés sur lesquels les entreprises doivent concentrer leurs efforts.

Selon une enquête mondiale, 60% des entreprises estiment que pour atteindre le break-even sur un nouveau marché, plus d'une année est nécessaire. Il peut être judicieux de pénétrer de nouveaux marchés, mais pour grandir à court et moyen terme, l'entreprise a d'autres priorités. Dès qu'elle est capable d'évaluer les changements qui interviennent sur ses marchés, l'entreprise doit identifier les opportunités commerciales pour ses produits et services. Pour ce faire, elle se posera quatre questions-clés :

#### • Qui est mon acheteur ?

Les entreprises les plus performantes se concentrent sur les segments les plus rentables de leur portefeuille de clients existants. La segmentation constitue le cœur du marketing local et son importance s'est considérablement accrue ces dernières années. Fondamentalement, elle consiste à identifier les différences qui constituent la base d'un renforcement de l'offre au client.

#### • Qu'est-ce que je vends ?

Afin de maximiser le rendement des clients existants, élargissez la gamme de produits et de services afin d'accroître et d'améliorer la satisfaction de leurs besoins, tant en termes de valeur que de cycle de vie de ce que vous offrez. Simultanément, cette mesure peut aider votre entreprise à croître de manière rentable et à conserver les relations existantes.

#### • Où est-ce que je vends ?

Les entreprises les plus performantes privilégient des marchés prioritaires où elles savent qu'elles pourront damer le pion à leurs concurrents. Les participants à l'étude d'Ernst & Young recherchent et trouvent la croissance en vendant davantage de produits et services, existants et nouveaux, sur les marchés prioritaires. Ces entreprises identifient mieux que les autres les endroits où elles ont intérêt à chercher la croissance, et la meilleure méthode pour y parvenir.

#### • Pourquoi mes clients m'ont-ils choisi ?

Les entreprises estiment que la gestion de marques et le marketing constituent deux outils essentiels permettant de soulager la pression sur les prix et de sensibiliser les clients à leurs produits et à leurs services. Les entreprises considèrent que la marque et la réputation constitueront des facteurs cruciaux pour la compétitivité de leur entreprise au cours des deux prochaines années.

## LA CONFIANCE DES PARTIES PRENANTES EXIGE UNE ATTENTION PARTICULIÈRE

# La nervosité se généralise

L'enquête menée par The Economist Intelligence Unit à la demande d'Ernst & Young auprès de 1.400 dirigeants d'entreprise du monde entier en septembre et octobre 2010 le confirme : les investisseurs ont perdu beaucoup d'argent. Les organes de régulation se reprochent l'inefficacité de leurs systèmes de contrôle, incapables de prévenir, voire d'identifier les problèmes. Les gouvernements ont vu leurs recettes fondre avec le ralentissement de la croissance économique, alors que les caisses sont vides. Les États ont été contraints de soutenir les banques et de multiplier des incitants afin de limiter les effets de la récession sur l'économie et leurs concitoyens.

Ernst & Young constate que les entreprises performantes abandonnent leur politique de gestion passive des parties prenantes, axée essentiellement sur le respect, au profit d'une approche plus proactive. Une approche qui vise une plus grande transparence, une meilleure communication et davantage de reporting non financier. Ces entreprises ont mieux identifié leurs risques et mieux communiqué à ce sujet, anticipent les changements de la législation et de la réglementation, et ont amélioré leur reporting.

## Les risques augmentent

Les entreprises les plus compétitives réévaluent régulièrement les risques, y compris les risques liés à la fraude et à l'érosion de leur réputation, et communiquent leur position face aux risques recensés. 52% des managers interrogés dans le cadre de notre enquête estiment que les risques financiers se sont accrues au cours des douze derniers mois. La maîtrise des risques fait dès lors l'objet d'une attention croissante. Non pas pour les éliminer, ce qui pourrait avoir comme effet de réduire les revenus, mais pour les gérer, et les gérer correctement, afin d'être à tout moment conscient des risques que court l'entreprise et de pouvoir décider en toute connaissance de cause de ne pas s'exposer.

Les parties prenantes demandent, elles aussi, que les entreprises communiquent mieux sur les risques qu'elles courent et la manière dont elles les gèrent. Les entreprises qui réussissent présentent de ce point de vue des caractéristiques spécifiques : elles maîtrisent les risques résultant d'une modification de leurs structures opérationnelles, elles anticipent les modifications de la législation et de la réglementation dans leur secteur, elles utilisent une planification basée sur des scénarios afin de formuler des réponses adéquates aux crises avant qu'elles n'éclatent. En outre, elles consacrent davantage de temps à leurs principaux investisseurs et organes de surveillance. Elles s'avèrent également fournir davantage d'informations sur les risques auxquels elles sont confrontées et sur l'approche qu'elles ont adoptée pour les maîtriser.

## À chaque nouvelle crise, de nouvelles lois

Selon le Top 10 Risks for Business annuel d'Ernst & Young, les principaux risques auxquels sont confrontées les entreprises aujourd'hui sont tous liés aux nouveautés en matière de législation et de réglementation. Les entreprises s'interrogent : sont-elles suffisamment au fait des modifications dans ce domaine, en comprennent-elles suffisamment les effets et sont-elles suffisamment flexibles pour y résister ?

La nécessité d'accorder une attention accrue à la législation et à la réglementation est somme toute compréhensible. Dans l'histoire, chaque période de crise a été suivie d'un changement du cadre législatif et réglementaire, à la fois pour lutter contre les causes de la crise et pour éviter qu'elle ne se reproduise. C'était le cas après la chute de Wall Street en 1929, après les chocs pétroliers et la dévaluation du dollar en 1973-1974, au lendemain de la crise asiatique de 1997 et après l'affaire Enron de 2001. De manière générale, on s'attend à ce que la crise financière de 2008 entraîne donc également un renforcement de la législation et des réglementations.

## La communication change de nature

Enfin, il est possible de regagner la confiance des parties prenantes moyennant une communication plus transparente et plus complète. L'harmonisation des normes applicables au reporting financier, comme les IFRS et les US GAAP, entraînera de nombreux changements, notamment pour le leasing, l'intégration des revenus dans les comptes de ré-

La valeur d'une entreprise et sa capacité à financer sa croissance sont déterminées directement par la confiance qu'elle inspire aux différentes parties prenantes. Un élément d'autant plus important que ces dernières font aujourd'hui montre d'une grande nervosité. Les entreprises doivent y consacrer suffisamment d'attention.

## Comment renforcer la confiance des parties prenantes?

1

### Une meilleure identification, évaluation et communication des risques

- Votre profil et votre disposition à prendre des risques ont-ils changé ?
- Les mécanismes de contrôle sont-ils pleinement efficaces ?
- Comment l'évaluation des risques est-elle communiquée ?

2

### Reporting transparent et complet (y compris financier)

- Dans quelle mesure votre mode de reporting s'apparente-t-il à celui de sociétés semblables ?
- Quel niveau de transparence affiche votre reporting ?
- Les changements dans les exigences en matière de reporting sont-ils totalement compris et évalués ?

3

### Anticiper le respect de la législation

- Quelles sont les implications potentielles des changements intervenant au niveau de la réglementation ?
- Ces modifications ont-elles une incidence sur la flexibilité opérationnelle et les coûts de l'entreprise ?
- La réglementation des nouveaux marchés est-elle suffisamment intégrée ?

4

### Optimiser l'implication

- Comment juger de l'implication de vos collaborateurs ?
- Dans quelle mesure la satisfaction de vos collaborateurs est-elle comparable à celle des concurrents ?
- Dans quelle mesure les talents travaillant au sein de votre entreprise lui sont-ils fidèles ?

**Aujourd'hui, les entreprises sont plus conscientes du lien qui unit leur stratégie, les risques qu'elles prennent et les résultats qu'elles obtiennent**

sultats, les instruments financiers, la consolidation des comptes, la valorisation selon le principe de la « juste valeur » et la présentation des comptes annuels.

Il est crucial que les entreprises restent informées de ces évolutions et disposent de systèmes de reporting suffisamment souples, y compris dans leur système informatique. Notre étude démontre que les entreprises étendent leur reporting. Aujourd'hui, celles-ci sont plus conscientes du lien qui unit leur stratégie, les risques qu'elles prennent et les résultats qu'elles obtiennent. Ce qui exige natu-

rellement des investissements dans l'identification, la mesure et la validation de ces informations. L'entreprise est mieux informée des budgets et des estimations, des modifications de l'environnement opérationnel, et des activités ou des restructurations. Les rapports contiennent également de plus en plus d'informations non financières, notamment environnementales ou sociales.



**Inge Boets**  
Associée en gestion des risques  
Ernst & Young Advisory  
inge.boets@be.ey.com



**ERNST & YOUNG**  
Quality In Everything We Do

© 2010 EYMG Limited

# Does back to business mean back to normal?

**La concurrence devient plus que jamais une donnée dynamique.  
Mais comment les entreprises belges pourront-elles en tirer  
le meilleur parti ?**

Il n'étonnera sans doute personne que la course à l'innovation ira en s'intensifiant, que beaucoup d'entreprises préféreront financer elles-mêmes leur croissance, que la réputation d'une entreprise revêtira dorénavant une importance capitale, que les stakeholders devront mériter une confiance renouvelée et qu'afficher une compétitivité élevée en matière de coûts ne sera pas un luxe. La question est de savoir comment transformer simultanément ces belles résolutions en actes concrets.

Pour en savoir plus, visitez  
[www.ey.com/competing-for-growth](http://www.ey.com/competing-for-growth)