

UNE INITIATIVE D'ERNST & YOUNG EN PARTENARIAT AVEC ECHO CONNECT ET TIJD CONNECT

## Optimisation des processus et réorganisation durable

Interview avec Thomas Sileghem (Ernst & Young), Jan Van Acoleyen et Carl Vanden Bussche (Barco), et Tom Auwers (SPF Sécurité Sociale)



2

7

## La gestion des changements en trois étapes

Une approche de la gestion du capital humain

## Les risques et opportunités pour les entreprises en 2013

L'intégration de la capacité de changement dans l'ADN de l'organisation

8

## Le Tax Director, Business Partner

Nouvelles tendances en matière de fiscalité

## 11 L'innovation collaborative, un processus durable

Hein De Keyzer, CEO Cognistreamer suit chaque projet d'innovation



15



# Lean, Mean & Clean



Des questions concernant ce sujet ? Vous souhaitez également consulter ce dossier en ligne?

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

Pour survivre en cette période difficile, les entreprises sont contraintes d'optimiser leurs processus et de cibler leur stratégie. En d'autres termes : elles doivent être lean et mean. Mais si elles ne veulent pas se contenter de survivre et sortir gagnantes de la crise, elles doivent aussi et surtout ancrer la durabilité dans leur ADN. L'entreprise à succès est à la fois lean, mean et clean. Comment? Vous le découvrirez dans ce supplément. Dans le cadre d'une table ronde, nous nous penchons sur les parcours de restructuration édifians

accomplis par Barco et le SPF Sécurité Sociale. Nous abordons ensuite les concepts de lean, mean et clean à partir de perspectives différentes. Nous redéfinissons également le capital humain, observons le nouveau rôle imparti au Tax Director et éclairons les tendances actuelles en matière de gestion des risques. Enfin, nous nous interrogeons sur la manière pour votre entreprise d'exploiter les concepts de performance, d'innovation et de stratégie dans le contexte économique actuel.

## Préambule

Quand une restructuration devient une opportunité



Le contexte actuel contraint de nombreuses entreprises à investir pour devenir mean et lean. L'impression dominante – souvent justifiée – est qu'il s'agit purement et simplement

d'économies brutes, linéaires, qui s'accompagnent de licenciements et d'une détérioration du climat sur le terrain. Pour résumer : les adjectifs mean et lean ont une connotation négative. Ce supplément a pour ambition de démontrer que cela ne doit pas nécessairement être le cas. Il

**Les entreprises qui réussissent le mieux ne peuvent pas se contenter d'être lean et mean, mais doivent aussi être clean.**

est possible de s'adapter à de nouvelles circonstances en se restructurant de manière durable. Voyez le contexte difficile actuel comme une opportunité de jeter un regard neuf sur l'organisa-

tion. L'idée centrale est simple : faites un pas en arrière et inscrivez les changements dans une perspective à long terme. Et qui dit long terme, dit durabilité. En d'autres mots : considérez les restructurations comme une opportunité d'entreprendre de manière socialement responsable. Cette vision, on la retrouve aujourd'hui au sein des entreprises qui réussissent. Elles ne se concentrent pas uniquement sur leurs priorités stratégiques et l'optimisation des processus, mais misent également sur le clean management. Profitez de cette opportunité pour renforcer le développement durable de votre organisation restructurée, même si elle est bien positionnée sur le court terme. Veillez à ce que vos efforts continuent à porter leurs fruits. La flexibilité est ici le mot-clé. Les organisations les plus durables sont celles qui réagiront le mieux à l'évolution du climat économique.

Rudi Braes, managing partner Ernst & Young

## OPTIMALISATION DES PROCESSUS ET RÉORGANISATION DURABLE CHEZ BARCO ET SPF SÉCURITÉ SOCIALE

# Deux exemples de restructuration réussie

Les entreprises qui veulent réussir demain doivent non seulement être lean et mean, mais aussi clean. Trois concepts que nous retrouvons dans le modèle pyramidal développé par Ernst & Young. Ce modèle permet à une entreprise d'évaluer la durabilité de ses plans de restructuration. Dans cette interview, nous appliquons ce modèle à Barco et au SPF Sécurité sociale, deux organisations qui sortent d'une importante réorganisation. Autour de la table : Thomas Sileghem (Ernst & Young) Jan Van Acoleyen et Carl Vanden Bussche (Barco) et Tom Auwers (SPF Sécurité sociale).

### Quelle est l'idée à la base du modèle pyramidal ?

**Thomas Sileghem (Ernst & Young) :**

Le modèle établit trois niveaux de maturité pour une réorganisation. Les entreprises les moins matures réagissent à des problèmes en les résolvant très rapidement. Les collaborateurs se voient imposer d'en haut de faire certaines choses autrement ; mais le long terme et le contexte plus large restent secondaires. C'est une approche lean & mean, mais elle n'est pas nécessairement clean. Au deuxième niveau, la nécessité de restructurer est vue comme une opportunité d'ancrer la durabilité dans l'ADN de l'entreprise. Mais une organisation n'est réellement adulte que lorsque la restructuration s'inscrit dans une stratégie dont la durabilité constitue un élément essentiel.

**Chez Barco et au SPF Sécurité sociale, les restructurations ont été induites par un certain sens de l'urgence ?**

**Carl Vanden Bussche (Barco) :** Fin 2008, Barco est entrée dans la crise

avec une structure des coûts très lourde et un bilan potentiellement fragile. Plusieurs marchés se sont contractés, nous avons perdu des parts de marché sur d'autres terrains. Tous les indicateurs avaient viré au rouge. Il était clair pour tout le monde que nous ne pouvions pas nous contenter d'économies linéaires destinées à doper nos résultats. Nous nous sommes dès lors demandé sérieusement où nous voulions aller à long terme. Nous avons organisé des grandes tables rondes ouvertes à toutes les parties prenantes. Les résultats étaient clairement inférieurs aux attentes. Mais ils ont créé un certain sens de l'urgence, ils nous ont obligés à prendre la réorganisation très au sérieux.

**Tom Auwers (SPF Sécurité Sociale) :** Lorsque je suis entré au SPF Sécurité sociale, j'ai trouvé de nombreuses personnes démotivées, une atmosphère oppressante, aucun objectif stratégique et très peu de processus. Le service Allocations aux handicapés était connu pour être l'un des services les moins perfor-

## Colophon

### Une initiative d'Ernst & Young

Thomas Sileghem, associé Ernst & Young Advisory  
Lucien De Busscher, associé Ernst & Young Advisory  
Géraldine Tack, associée Ernst & Young Tax  
Consultants Mieke Gielis, senior manager Ernst & Young Advisory  
Sofie Bullyncx, senior manager Ernst & Young Advisory  
Fabrice Lobet, senior manager Ernst & Young Réviseurs d'Entreprises  
Eric Dierckx, manager Ernst & Young Réviseurs d'Entreprises

Éditeur responsable :  
Marc Cosaert, associé Ernst & Young Transaction  
Advisory Services

Coordination Ernst & Young :  
Anne-Sophie Jaspers

www.ey.com/be/envue  
Suivez Ernst & Young sur twitter :  
Twitter.com/EY\_Belgium  
Tél. : 02 774 91 11

### Une réalisation de Mediafin Publishing

Coordination : Veronique Soetaert  
Rédaction: Mediafin  
Lay-out: Björn De Greef  
Photo : Sofie Van Hoof  
Editeur: Dieter Haerens

Info? publishing@mediafin.be





© Sofie Van Hoof

*Nous nous sommes demandé sérieusement où nous voulions aller à long terme. Les résultats ont créé un certain sens de l'urgence, ils nous ont obligés à prendre la réorganisation très au sérieux.*

Carl Vanden Bussche, directeur investor relations Barco

&gt;

mants de toute la fonction publique. Pour résumer : la situation était catastrophique. Mais c'étaient également des conditions idéales pour un virage à 180 degrés.

## Accent sur les valeurs

**Sur quels aspects vous êtes-vous concentrés ?**

**Quelle a été votre motivation première ? En d'autres termes : comment êtes-vous devenus mean ?**

**Jan Van Acoleyen (Barco) :** L'enquête a fait remonter trois grands problèmes à la surface. Nos produits étaient certes à la pointe de la technologie, mais la fiabilité faisait défaut et ils n'étaient pas suffisamment conviviaux. Vis-à-vis des clients, nous apparaissions souvent comme des personnes prétentieuses. Les dirigeants n'étaient pas assez à l'écoute et leur vision manquait de clarté. À partir de ces constats pénibles, nous avons distillé une série de valeurs et de priorités stratégiques. Nous avons pleinement opté pour la qualité, l'orientation client et un autre type de leadership.

**Auwers:** Frank et moi sommes partis d'une vision partagée, authentique. Nous voulions une nouvelle



*La durabilité est nécessaire à la réorganisation.*

Thomas Sileghem,  
associé,  
Ernst & Young  
Advisory

culture de travail centrée sur les personnes, qui mette en avant l'autodétermination. Nous ne disons plus où, quand et comment travailler. Seuls les résultats importent. Nous avons pris ces trois idées très au sérieux, et nous y avons associé cinq programmes auxquels nous avons affecté autant de Program Managers. Ceux-ci ont alors identifié et exécuté environ 70 projets. Le tout s'est déroulé de manière transversale, à l'écart de toute hiérarchie. L'accent était placé davantage sur les valeurs, la culture et les processus de bout en bout que sur les fonctions et le contrôle. Nous avons pris très au sérieux le management basé sur les valeurs. En concertation avec les travailleurs, nous avons traduit notre liste de valeurs en une liste de comportements souhaités. C'était un changement radical. Depuis le déménagement, nos collaborateurs n'ont plus d'horaires fixes, ils peu-

vent travailler à domicile, les équipes choisissent elles-mêmes leurs membres, tout le monde a un accès illimité à tous les médias sociaux. Aujourd'hui, nous sommes vus comme une organisation exemplaire. Je ne crois pas aux changements incrémentiels. Vous devez désapprendre les mauvaises habitudes en une seule fois.

## Economies

**Tant chez Barco qu'au SPF, vous avez également réalisé de nombreuses économies, optimisation et améliorations continues. Comment êtes-vous devenus lean ?**

**Carl Vanden Bussche:** Nous avons réétudié le processus et nous y avons intégré la qualité. Le succès est clairement mesurable dans toutes les branches de l'entreprise. Ainsi, le coût des garanties a diminué de près de moitié, et alors que nous étions payés en moyenne à 78 jours, ce délai a été ramené à 48 jours. Les résultats sont là, mais il y a encore beaucoup de pain sur la planche. L'optimisation des processus n'est jamais terminée.

Pour replacer le client au centre de nos préoccupations, nous avons décidé de travailler davantage de bout en bout. Nous avons écouté nos clients et les collaborateurs qui les connaissent le mieux. Nous avons autant que possible ramené nos clients à l'intérieur de l'entreprise. Pour ancrer cette stratégie dans nos processus, la satisfaction des clients a été introduite dans les indicateurs de performance, et donc dans la rémunération de nombreux managers. Nous sommes désormais beaucoup plus attentifs au service clientèle Barco, une équipe et un domaine critiques pour l'expérience pro-

## Le modèle pyramidal : trois niveaux de maturité pour le management durable

Les adjectifs lean et mean sont généralement associés à des solutions à court terme, axées sur l'efficacité des processus. Souvent, la durabilité passe au second plan. Pour autant, cela ne doit pas nécessairement être le cas. Au contraire : assaisonnez une solution lean et mean d'une vision à long terme, et votre entreprise deviendra à la fois lean, mean et clean. Le modèle pyramidal développé par Ernst & Young illustre les trois niveaux de maturité en matière de durabilité :

## 3 La durabilité inscrite dans l'ADN

Au cours de la troisième et dernière phase de maturité, la durabilité est intégrée dans l'essence même de l'entreprise ; elle fait partie intégrante de la culture, de la valeur ou de l'ADN de l'entreprise. Il existe une vision stratégique au sein de laquelle la durabilité occupe une place de premier choix, et tout ce qui se produit dans l'organisation est évalué à l'aune de cette vision et de cette stratégie.

## 2 Gestion durable du changement

Au deuxième niveau de maturité, les changements nécessaires sont aussi vus comme une opportunité de rendre l'organisation plus durable et de tenir compte des conséquences à long terme. L'idée centrale ? Lors de l'élaboration des décisions et des solutions, on prend en considération plusieurs autres facteurs comme l'aspect humain, les parties prenantes, l'environnement, ... Souvent, la durabilité s'insinue progressivement dans le processus de réorganisation. Dans de nombreux cas, les parties prenantes (clients, employés, ...) sont perçus comme sources d'impulsions importantes dans ce processus.

## 1 Lean et Mean sans durabilité

Ce premier niveau de maturité est caractérisé par des solutions à court terme. Les principales caractéristiques sont la prééminence de la rentabilité, l'accent mis sur les processus et une approche classique de gestion de crise. Les principes lean et mean ont été fortement plébiscités dans les années 1990.



Tom Auwers

duit. Notre processus de développement de produits est également dicté par la demande des clients. Pour y parvenir, nous avons donné davantage d'impact à la fonction de marketing stratégique.

**Jan Van Acoleyen:** Par ailleurs, nous avons évolué vers un autre type de leadership, basé sur des valeurs. Nous investissons dans un programme de leadership stratégique, dans le cadre duquel nous nous efforçons chaque année d'élargir nos horizons avec 40 de nos top managers, de discuter de nos compétences globales et de notre vision du leadership. En outre, nous réunissons une fois par an le top 100 de Barco afin de discuter de notre stratégie, d'établir l'agenda pour l'année à venir et de nous attaquer à quelques thèmes clés en équipe.

Nous avons introduit certains mécanismes comme un feed-back à 360 degrés et le poids des valeurs a été nettement accru dans les promotions.

**Auwers:** Lorsque nous parlons de lean management, j'aime citer un chiffre : en 2003, 2.200 personnes travaillaient ici ; à présent, il y en a

1.300 alors que le nombre de missions et la production surtout ont augmenté. Comment y sommes-nous arrivés ? Lorsque nous avons commencé la réorganisation en 2003, nous nous sommes attaqués aux processus individuels. C'est en fait le cœur du lean management : on prend un processus, on le comprime, on l'observe du début à la fin, on l'inscrit dans une philosophie, on numérise et on redessine le processus lorsque c'est possible.

*Deux exemples:*

Les services publics sont connus pour être de mauvais payeurs. Notre service de comptabilité a spontanément analysé les processus de paiement, les a nettement simplifiés et a fixé des normes contraignantes. Nous sommes à présent le service qui paie le plus vite de l'administration et même, selon un rapport de Graydon datant de 2011, de toutes les entreprises publiques et privées étudiées. C'est une source de fierté, mais aussi une aide précieuse pour les fournisseurs et donc pour l'économie. Deuxième exemple : auparavant, les contrôleurs de l'inspection so-

*Nos collaborateurs travaillent où, quand et de la manière dont ils le souhaitent.*

Tom Auwers,  
directeur-général SPF  
Sécurité Sociale

ciale contrôlaient à l'aveuglette le plus grand nombre d'entreprises possible. À présent, nous procédons à une analyse des risques dans une base de données, et nous pouvons effectuer des contrôles ciblés là où les risques sont élevés. Désormais, ils obtiennent presque toujours un résultat. C'est une nouvelle manière de travailler, très efficace, et qui nous permet d'économiser de la main-d'œuvre.

## Durable

### **Avez-vous également profité de ces restructurations pour vous concentrer sur la durabilité ?**

**Auwers:** Initialement, la durabilité n'était pas un but en soi. Nous avons numérisé le processus pour réduire la charge de travail. Le fait que nous consommons moins de papier et que nos collaborateurs puissent travailler depuis leur domicile, c'est un petit plus qui réduit en outre notre empreinte écologique. Mais notre nouveau plan stratégique s'articule autour de trois types de durabilité : durabilité des connaissances, durabilité des processus opérationnels et aspect écologique. Les valeurs qui fondent notre culture d'entreprise sont notre garantie de la durabilité. Nous prenons très au sérieux le captage de connaissances. Nous le faisons surtout via les médias sociaux, notamment Yammer et Ideascale. Nous conservons ainsi une trace de tout échange de connaissances. Aujourd'hui, la messagerie instantanée est plus utilisée que l'e-mail dans les communications internes chez nous. C'est vraiment un signe d'ouverture culturelle et de vitesse de travail. Nous sommes obligés de nous montrer respectueux de l'environnement. Une organisation qui n'est pas attentive à l'environnement est incapable d'attirer les membres de la génération actuelle. Dans ce domaine aussi, nous sommes performants : nous consommons très peu de papier, nos collaborateurs travaillent en grande partie à domicile et ma voiture de société est électrique.

**Carl Vanden Bussche :** Pour nous, la durabilité n'était pas un point de départ dans les restructurations. C'est l'inverse : à présent que les restructurations atteignent leur vitesse de croisière, nous nous rendons compte que nous sommes plus durables dans différents domaines. Et quelque part, nous n'avons pas réellement de « portemanteau » auquel accrocher nos différentes initiatives. Nous nous trouvons donc plutôt au deuxième niveau de la pyramide : nous allons cibler beaucoup plus certains thèmes, comme l'aspect humain. Notamment par le biais de nos programmes relatifs à la culture, aux valeurs et au leadership. Et cette approche porte ses fruits.

**Sileghem :** Les restructurations chez Barco et au SPF Sécurité sociale sont un bon exemple de réorganisation nécessaire où les aspects clean ont gagné peu à peu en importance, notamment sous l'influence des clients et collaborateurs. Les changements de culture et de structure sont ainsi portés par une large base de parties prenantes qui participent activement à ce renouvellement. La durabilité devient ainsi un facteur opérationnel plutôt qu'un concept marketing creux.

# LMIRL

Let's Meet in Real Life

## Ernst & Young speaks your language

Fun and passion or day to day routine?  
For you, the choice is clear.  
So jump right in.

We are currently looking for experienced profiles  
to join us in:

- ▶ Advisory
- ▶ Tax consulting
- ▶ Transaction Advisory services
- ▶ Accountancy, compliance & reporting

Would you like to be part of Ernst & Young?

[www.ey.com/careersbelgium](http://www.ey.com/careersbelgium)



**ERNST & YOUNG**



## L'ASPECT RH DES PRINCIPES LEAN, MEAN &amp; CLEAN

# Travailler sur la capacité de changement

Dans le contexte économique en évolution rapide que nous connaissons, la demande de changement profond et durable est exponentielle. Bien que les modèles de changements organisationnels radicaux soient complexes, risqués et chers, les organisations n'ont souvent pas d'alternative. Heureusement, le fait de poser un regard approprié sur le changement et la durabilité peut leur être très utile sur la voie du succès. C'est pourquoi nous présentons ici une vision de la gestion des changements articulée en trois étapes : Lean - Mean - Clean.

## Etape 1

### Changement à fort impact

Un nombre croissant de nos clients travaillent sur ou envisagent des programmes de transformation à grande échelle afin de construire à court terme une organisation plus efficace en matière de coûts. De telles réorganisations suscitent cependant de fortes résistances, avec toutes les conséquences que cela implique en matière de performances et de rétention. La solution choisie (un nouveau système, un nouveau modèle organisationnel, ...) est encore trop souvent le seul fondement de la stratégie de gestion des changements appliquée. La solution est imposée d'en haut par les dirigeants de l'organisation à l'aide d'une stratégie de communication qui porte surtout sur les caractéristiques et avantages de la solution choisie et le processus d'implémentation. Il s'ensuit une mise en œuvre disciplinée et rigoureuse. Le changement proposé est ainsi validé sur le plan technique, mais il prend rarement vie dans la culture et le comportement des collaborateurs.

## Etape 2

### Implémenter des processus de réflexion partagés

Une approche durable du changement exige plus que de la communication. Une vision claire du pourquoi, du quoi et du comment du changement en devient le facteur moteur, plutôt que la solution proprement dite. On suscite l'adhésion par une gestion adéquate, de la participation et de la responsabilisation des parties prenantes. Un sens de l'urgence clair et évident impose aux gestionnaires des changements afin de faciliter les

*Seule une approche exhaustive de la gestion changements, intégrée dans la gestion du capital humain apporte les garanties de succès nécessaires.*

Mieke Gielis,  
senior manager  
Ernst & Young Advisory



processus de réflexion partagés. Ils donnent ainsi aux collaborateurs l'occasion de contribuer activement au développement et à la mise en œuvre de la solution, et ils offrent un support sous la forme d'informations et de coaching. Le changement est ainsi mieux supporté, ce qui réduit quelque peu les risques.

## Etape 3

### L'intégration de la capacité de changement dans l'ADN de l'organisation

La fréquence et la complexité croissantes du changement exigent cependant une évolution plus profonde. Des résultats durables ne peuvent être obtenus qu'en dissociant la gestion des changements de projets individuels et en la considérant comme un processus continu et dynamique, axé sur le développement de la flexibilité mentale nécessaire pour une amélioration et une innovation continues. La force motrice n'est plus une

solution unique, mais une vision totale de l'organisation du futur sous toutes ses facettes. Cette vision est construite avec toutes les personnes intéressées, ventilée en projets concrets et réalisée par des « communautés et de pratique » mobiles en évolution rapide, dirigées par des leaders facilitateurs et inspirants qui créent de la valeur ajoutée à partir des différences et de la diversité. Un système de gestion des performances élaboré apporte le support nécessaire. Intégrer cette capacité de changement dans l'ADN de l'organisation exige une vue d'ensemble sur la gestion du capital humain qui dépasse largement la charge admissible d'un département des ressources humaines classique. Une telle vue d'ensemble ne pourra être un succès que si elle part de la vision et de la stratégie globales, et est soutenue par tous les cadres supérieurs.



**Mieke Gielis**  
senior manager  
Ernst & Young Advisory  
mieke.gielis@be.ey.com

## ENQUÊTE AUPRÈS DES ENTREPRISES DU FORTUNE 1000

# L'avenir du Risk Management

Le nombre de fonctions liées à la gestion des risques a nettement augmenté depuis 2000, alors que les cadres supérieurs ont le sentiment qu'elles n'ont pas encore démontré leur valeur ajoutée. Dans de nombreuses entreprises, cela complique la coordination de leurs activités, avec des chevauchements et des domaines non traités. Une enquête menée par Ernst & Young auprès des entreprises du Fortune 1000 se concentre sur une série d'opportunités.

**L**es entreprises qui ont beaucoup investi dans la Governance, le Risk Management et la Compliance au cours des vingt dernières années éprouvent des difficultés à en démontrer un retour sur investissement clair. Il en résulte des écarts de perception. Ceux qui travaillent dans les fonctions GRC sont convaincus que les fonctions de gestion des risques atteignent leur objectif dans l'organisation. Mais ceux qui opèrent en dehors de ces fonctions ont souvent une autre opinion. Nous avons dressé la liste des conclusions les plus remarquables de l'enquête.

## 1 Frustration chez les cadres supérieurs

Les cadres supérieurs indiquent que les fonctions GRC sont mal gérées, trop bureaucratiques et génèrent un double travail. Cette perception découle sans doute du constat qu'avec la démultiplication des fonctions, les grandes entreprises comptent désormais sept fonctions liées à la gestion des risques, voire plus encore. Chacune de ces fonctions est axée sur des domaines différents et possède un agenda spécifique. Souvent sans le moindre lien avec la stratégie. Plus le nombre de fonctions liées aux risques augmente, plus la coordination est complexe. Et il en résulte des chevauchements de responsabilités d'une part, des domaines non traités d'autre part.

## 2 Surcharge induite par les exigences de reporting

De plus, le business est surchargé de questions et d'exigences de reporting qui ne sont pas adaptées les unes aux autres. Dans la pratique, cela engendre inefficacité et exaspération. Pour le senior management et le conseil d'administration aussi, il peut être difficile de gérer et de comprendre la communication des différents canaux liés aux

*La durabilité doit intervenir de manière explicite dans l'analyse des risques.*

Sofie Bullynck,  
senior manager  
Ernst & Young  
Advisory



risques. Dans de telles situations, les marges d'amélioration sont significatives.

## 3 Augmentation des coûts

L'augmentation du nombre de fonctions liées aux risques a également un impact sur les coûts du Risk Management. L'étude révèle qu'une entreprise moyenne alloue environ 4% de son chiffre d'affaires à des activités de gestion des risques.

## 4 Volonté d'amélioration fondamentale

En outre, l'enquête révèle que les entreprises, notamment en raison des conditions économiques actuelles, veulent améliorer le contenu de leur programme de gestion des risques. Elles veulent mieux aligner les risques et les objectifs de l'entreprise de manière plus efficace, améliorer le processus d'évaluation des risques, redéfinir les propriétaires des différents risques et enfin améliorer la coordination entre les différentes fonctions de gestion des risques.

## 5 Gestion de risques Lean et Mean

À la gestion de risques sont invitées à faire plus avec les mêmes moyens ou des moyens légèrement supérieurs. Il s'agit donc, avec les moyens existants, d'optimiser les efforts de gestion des risques, d'accroître l'ef-

ficacité et de créer de la valeur ajoutée à partir des différentes fonctions de gestion des risques. Le défi ? Trouver l'équilibre entre les risques, les coûts et la valeur ajoutée dans toute l'organisation, pour en arriver ainsi à une gestion des risques Lean et Mean.

Les organisations qui parviennent à rendre leurs activités de gestion des risques Lean et Mean ne se contentent pas de protéger leurs activités : elles améliorent la performance, réduisent leurs coûts et favorisent la transparence du processus décisionnel. Finalement, l'avantage concurrentiel est accru.

## 6 Une gestion des risques Clean

La durabilité (sustainability) est un aspect qui prend une importance croissante dans la gestion des risques. La gestion des risques du-







© Dominic Verhulst

rables va au-delà de l'identification des risques climatiques qui menacent l'entreprise. Les dirigeants d'entreprises sont de plus en plus convaincus que la durabilité est un élément d'une stratégie à long terme réussie et contribuera à la croissance. Aujourd'hui, le changement climatique et le développement durable sont surtout à l'agenda du conseil d'administration pour un nombre limité de raisons : définition d'une « politique de durabilité », attention à l'aspect écologique de la chaîne logistique, optimisation de la consommation d'énergie et achat et entretien de sites pour l'exécution des opérations. Dans un futur proche, la durabilité dépassera largement ces domaines et il sera admis de manière générale qu'elle impliquera toutes les activités opérationnelles. C'est au Risk Manager d'intervenir dans ce débat. Les in-

vestissements stratégiques durables qui seront réalisés au cours des dix prochaines années apporteront de nombreuses opportunités, mais également un certain nombre d'incertitudes. C'est pourquoi la durabilité doit être explicitement intégrée dans l'analyse des risques stratégiques.

### 7 Opportunités

La durabilité est surtout une question d'opportunité : pour obtenir un avantage concurrentiel en améliorant la gestion de l'énergie, en modifiant les activités opérationnelles en fonction de « meilleures pratiques » ou en générant de nouveaux revenus en réponse à de nouveaux besoins sur le marché.

#### Plus d'informations ?

**Sofie Bullynck**  
senior manager Ernst & Young Advisory  
sofie.bullynck@be.ey.com

## Top 10

### Les risques et opportunités

Lors d'une récente enquête, Ernst & Young a demandé à un échantillon d'entreprises de citer dix risques et opportunités essentiels pour 2013. Voici le top 10 ci-dessous :

RISQUES	2013
Pression sur les prix	1
Réduction des coûts et pression sur les marges	2
Risque de marché	3
Risques macroéconomiques, croissance atone	4
Guerre des talents, manque de compétences adaptées	5
Rôle croissant des pouvoirs publics	6
Régulation et compliance	7
Dette publique, impact des programmes d'économies des pouvoirs publics	8
Nouvelle technologie	9
Chocs politiques	10

OPPORTUNITES	2013
Innovation en matière de produits, services et processus	1
Demande croissante des pays émergents	2
Gains de productivité	3
Nouvelles filières de marketing	4
Amélioration de l'exécution de la stratégie	5
Investissements en informatique	6
Excellence dans les relations avec les investisseurs	7
Responsabilité sociale des entreprises, confiance du public	8
Investissement dans la technologie propre	9
Optimisation globale et relocalisation des fonctions-clés	10

Téléchargez le rapport complet sur  
[ey.com/businesspulse](http://ey.com/businesspulse)

**Moving into new  
markets can  
bring you to new  
customers**

Download Ernst & Young's  
Business Pulse reports at  
[ey.com/businesspulse](http://ey.com/businesspulse)

[See More](#) | [Connections](#)

© 2013 EYGM Limited. All Rights Reserved.

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

## COGNISTREAMER SUIT CHAQUE PROJET D'INNOVATION

# L'innovation collaborative, un processus durable

Un contexte économique difficile et une pression concurrentielle intense obligent les entreprises à ancrer l'innovation dans leur ADN. CogniStreamer les y aide en leur fournissant des plateformes logicielles et des services qui facilitent le processus d'innovation. Un entretien avec le CEO Hein De Keyzer sur le comment et le pourquoi de l'innovation en tant que processus durable.

## Qu'est-ce que l'innovation collaborative ?

**Hein De Keyzer:** Nous voulons donner à des personnes motivées, qui partagent une vision, la technologie adéquate pour innover ensemble en échangeant des idées, des informations et des travaux.

L'innovation peut naître spontanément, mais elle demande du temps. Vous pouvez intensifier le processus d'innovation si vous parvenez à le cibler. Pour favoriser ce ciblage, nous avons d'abord étudié les interactions humaines qui mènent aux innovations. Ensuite, nous avons recherché une technologie à même de faciliter ces interactions. Internet et les médias sociaux offrent des outils fantastiques pour approfondir et élargir la collaboration. C'est à partir de ces conclusions que nous avons développé nos plateformes logicielles.

## Incrémentielle ou de rupture

### Existe-t-il plusieurs types d'innovation ?

**Hein De Keyzer:** Pour simplifier les choses : l'innovation incrémentielle consiste à mieux faire les choses, alors que l'innovation de rupture (disruptive innovation) consiste à faire de meilleures choses. Si vous ne visez que l'innovation incrémentielle, vos concurrents vous dépasseront sur le long terme. À un moment donné, vous devez sortir de votre zone de confort et proposer des innovations de rupture. Mais ce sont des processus très différents.

### Comment facilitez-vous ces différents processus ?

**Hein De Keyzer:** Innover, c'est fondamentalement mettre des connaissances en relation, et ces connaissances se trouvent dans le cerveau des gens. Vous devez donc faire en sorte que différentes idées puissent se croiser de manière structurée. Notre logiciel permet par exemple de mettre tous les collaborateurs au défi d'apporter de nouveaux éléments pour résoudre un problème défini ou une question donnée.

Lorsque vous invitez vos collaborateurs à imaginer des innovations incrémentielles, vous pouvez obtenir assez rapidement un certain nombre d'idées concrètes, parce que vous travaillez à l'intérieur de leur zone confort. Le logiciel vous permet notamment d'attribuer un score aux idées et de classer les participants selon leur niveau d'expertise et leur intérêt. Vous canalisez ainsi les idées



*Innover, c'est  
mettre des  
connaissances  
en relation.*

Hein De Keyzer,  
CEO CogniStreamer

et les collaborateurs vers l'innovation. L'innovation de rupture exige plus de précautions, par exemple en demandant d'abord des intuitions, des suggestions. Dans ce cas, on obtient des réponses du type : « Consultez ce site Web, voyez ce professeur, lisez cet article ». Avec le temps, elles donneront naissance à des fragments d'idées que nous appelons sparks. Si tout se passe bien, ces sparks vont interagir pour former des concepts utiles. Ce processus peut prendre beaucoup de temps, mais il est nécessaire de l'entretenir si l'on veut qu'il porte ses fruits.

### Pouvez-vous mesurer le résultat de ces processus ?

**Hein De Keyzer:** Avec notre plate-

forme logicielle, nous surveillons précisément la phase dans laquelle se trouve chaque trajet d'innovation, la manière dont il est alimenté, la qualité de l'apport, les contributeurs aux différentes phases, la quantité de feedback positif et négatif. Cette vue globale permet d'apporter les impulsions requises au moment adéquat, de donner plus d'oxygène à un projet d'innovation ou de l'arrêter net. L'expérience que nous avons accumulée avec nos clients nous apprend que ces critères sont des indicateurs de performance utiles. Ils permettent de transformer le renouvellement en un processus continu. Car c'est notre objectif : introduire la durabilité dans l'innovation vue comme un processus.

## PERFORMANCE, UNE QUESTION DE STRATÉGIE

# La recette du succès des leaders

Mean signifie ciblé, lean, maigre et clean, durable. L'entreprise qui réussit en ce 21<sup>e</sup> siècle réunit ces trois principes en une stratégie unique. Une recette que l'on retrouve chez des leaders comme Apple, Easyjet et Pixar.

## Mean

Mean ne signifie pas uniquement « méchant », mais aussi et surtout « ciblé », « focalisé ». L'archétype de l'entreprise mean est sans doute Apple. La stratégie d'Apple a en effet le mérite de la clarté : Apple veut être la première à pénétrer un marché et créer une nouvelle demande par l'innovation. Cela peut sembler simpliste, mais le défi du mean management consiste surtout à faire fonctionner et vivre l'ensemble de l'entreprise dans cet esprit, pour devenir « mean » dans tous les processus opérationnels. Dans une période économique difficile, il est crucial de développer une stratégie adéquate et claire à même d'engendrer de la croissance. C'est également la conclusion d'une enquête récente d'Ernst & Young sur les principaux risques et opportunités pour 2013 et 2015, menée auprès de 700 entreprises leaders dans 15 pays. L'amélioration de l'exécution de la stratégie dans les fonctions business apparaît comme le plus grand défi pour 2013. En d'autres termes : le mean management est l'opportunité de l'année. Un exemple d'entreprise qui porte une grande attention au mean management est Easyjet. Alors que l'industrie aéronautique est en difficulté depuis plusieurs années, Easyjet parvient à enregistrer chaque année une croissance de 3 à 5%. Sa stratégie est particulièrement ciblée. La compagnie se concentre uniquement sur les vols de courte distance en Europe, alors que leurs concurrents luttent sur les vols long-courriers. De plus, Easyjet joue clairement la carte de l'innovation. L'entreprise suit de près les évolutions technologiques qui ont un impact sur le segment des vols de ligne. Et elle y réagit de manière dynamique. Aujourd'hui, 95% des réservations se font en ligne chez Easyjet. Continuer à innover et rencontrer les nouveaux besoins des clients grâce à la technologie : telle est depuis des années la recette gagnante d'Easyjet.

### Nouveaux marchés

Une autre recette du succès consiste à choisir les marchés adéquats. Alors que les économies semblent saturées et que la croissance ralentit en Occident, la de-



mande augmente à un rythme effréné dans les pays émergents. Voyez la téléphonie mobile : plus de la moitié de la demande et de la production s'est déplacée vers des pays en développement. De ce point de vue, le sort de Nokia est significatif : après 15 ans de leadership, le groupe a perdu un tiers de ses parts de marché ces deux dernières années. Aujourd'hui, c'est le groupe coréen Samsung qui domine largement ce secteur. Ces « nouveaux marchés » ne se résument pas aux pays BRIC, le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine. Certes, il ne fait aucun doute que ces grandes puissances vont poursuivre leur développement

au cours des années à venir. Mais le momentum semble glisser vers d'autres points chauds sur le globe. Le Mexique, la Turquie et le Vietnam apparaissent de plus en plus sur la liste des lieux de production ou des débouchés possibles. Malgré les risques, ces pays disposent de plusieurs atouts non négligeables : marchés intégrés, investissements, critères culturels et technologiques, et surtout une population jeune et dense, au pouvoir d'achat de plus en plus intéressant. S'imposer sur un nouveau marché géographique n'est pas une sinécure. Mais au fil de l'histoire, les grandes entreprises ont toujours développé et

premier consiste à mener une politique de ressources humaines à long terme en affectant des dénichéurs de talents aux postes-clés. Ensuite, il s'agit d'élaborer des processus rigoureux en matière de recrutement, de formation et de détection des compétences manquantes. Enfin, il faut trouver le bon équilibre entre la rétention des collaborateurs et l'attrait de nouveaux talents. Une réponse adéquate à ces défis, combinée à une structure organisationnelle qui propose des défis et des possibilités d'avancement, doit fournir aux entreprises les armes adéquates dans la guerre des talents.

## Lean

Mais une stratégie mean ne suffit pas, même si elle est soutenue par le choix des marchés adaptés et une gestion des talents de qualité. Une stratégie opérationnelle focalisée doit être intégrée dans des processus opérationnels efficaces. C'est l'idée du lean management. Les principes du lean management sont connus : éliminer les gaspillages, accroître l'implication des travailleurs et imposer une amélioration continue. Traditionnellement, le lean management était surtout axé sur l'optimisation des processus opérationnels. Pas étonnant lorsque l'on sait qu'il plonge ses racines dans le système de production Toyota, qui a démontré son efficacité depuis la fin des années 40. Mais dans son acception contemporaine, le lean management ne consiste pas uniquement à sabrer dans les coûts, à isoler et à s'attaquer à un seul problème à la fois. Le lean management implique également une stratégie d'investissement intelligente et une vision de l'avenir. Il s'agit de remettre en question et d'améliorer en continu tous les processus opérationnels – pas uniquement séparément, mais également dans leurs interactions.

## Innovation

Une critique souvent entendue du lean management est qu'il freine l'innovation. Elle est injuste. Le lean management apporte en effet de la structure et de la visibilité dans le processus d'innovation. De plus, il ac-

centue la distinction entre la génération d'idées et le processus de développement. Le succès de l'entreprise d'animation Pixar démontre parfaitement qu'innovation et lean management peuvent aller de pair. La complémentarité entre le lean management et l'innovation a conduit Pixar à élaborer un ensemble de processus axés sur la collaboration en équipe et des circuits de feed-back continus permettant de surmonter les blocages créatifs et de respecter les deadlines. Et ce n'est pas une sinécure dans un univers aussi fluctuant que celui du cinéma. La formule du succès de Pixar est un modèle collaboratif dans lequel l'individu est précieux pour l'équipe, et l'équipe essentielle pour l'individu. Pour apporter de la structure dans des interactions fructueuses, Pixar a ainsi introduit un système de réunions quotidiennes pour des collaborateurs qui se connaissaient parfaitement et discutent sans détour de leurs qualités et défauts mutuels, de leurs propres projets, mais pas seulement. Cette ouverture a beaucoup apporté à l'entreprise : à ce jour, aucun projet Pixar n'a échoué. Avantage supplémentaire : les collaborateurs souffrent beaucoup moins du stress induit par un management basé sur le contrôle.

## Clean

*En période d'incertitude, les entreprises performantes privilégient une stratégie qui combine trois concepts : mean, lean et clean.*

Lucien De Busscher,  
associé  
Ernst & Young  
Advisory

Il y a cinq ans, construire une entreprise durable s'apparentait parfois à une mode. Désormais, la durabilité n'est plus réservée aux activistes de l'environnement. Elle relève du mainstream. Le clean management figure sur la liste des priorités des CEO, dans le prolongement naturel d'une stratégie à la fois mean et lean. Les entreprises axées sur l'avenir se concentrent sur des facteurs environnementaux, sociaux et managériaux. Leur objectif ? Non seulement redorer leur image, mais également créer un avantage concurrentiel. Et c'est possible dans de nombreux domaines. Les entreprises peuvent par exemple se distinguer durablement par la manière dont elles gèrent leurs relations avec leurs collaborateurs. Des sondages de popularité comme le « meilleur employeur » illustrent à quel point le caractère durable d'une entreprise peut lui donner une longueur d'avance dans la lutte pour les talents. Les choses peuvent également évoluer dans l'autre sens, comme a pu s'en rendre compte Nike dans les années 90. A l'époque, une série de scandales avait obligé la célèbre marque à investir plusieurs millions de dollars pour redorer son image et maintenir ses chiffres de vente à niveau. Le succès des médias sociaux oblige aujourd'hui les entreprises à prendre la durabilité au sérieux. Un simple tweet suffit pour compromettre plusieurs années d'efforts. Pour résumer : en période d'incertitude, les entreprises les plus performantes adoptent une stratégie qui combine trois concepts : mean, lean et clean.



### Plus d'informations ?

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



défini leurs propres marchés. De Ford à Microsoft, les multinationales ont construit leur réputation sur des produits et services dont les clients n'avaient même pas conscience qu'ils les souhaitaient. Tout comme Steve Jobs d'Apple a transformé le smartphone d'un article de luxe en un outil de communication indispensable.

## Talent

Pour soutenir cette stratégie opérationnelle gagnante, il est également essentiel de trouver et de conserver le talent adéquat. La gestion des talents présente trois grands défis. Le

## SUR LA VOIE D'UN NOUVEAU MODÈLE ÉCONOMIQUE

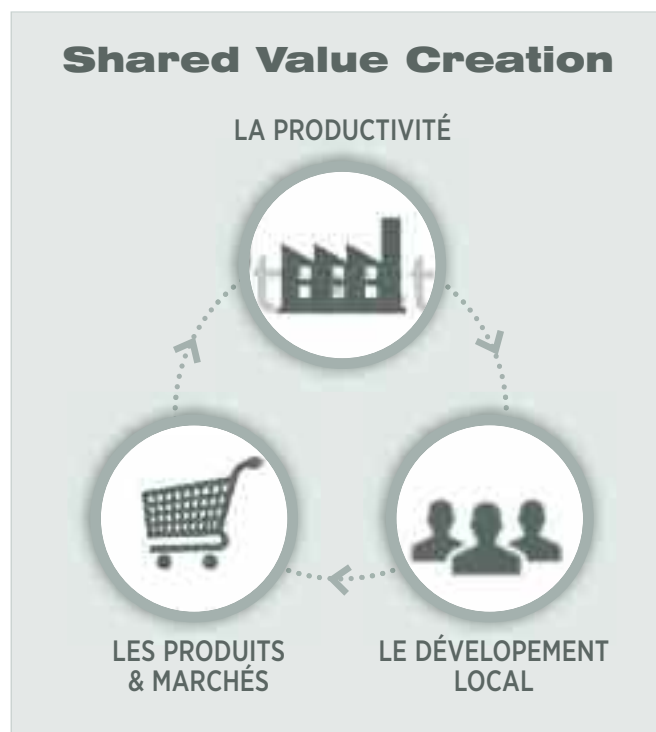
# Créer une valeur partagée

Une récente étude d'Ernst & Young démontre qu'en période difficile, les entreprises performantes ne cherchent pas uniquement à générer des profits pour leurs actionnaires, mais se concentrent sur la création de valeur pour toutes les parties prenantes. Nous observons une évolution claire vers un nouveau paradigme économique durable, où la « stakeholder value » remplace la « shareholder value ».

**A** première vue, la création de valeur actionnariale semble inconciliable avec la création de valeur pour les travailleurs, les fournisseurs, les clients et la société dans son ensemble. Si le management décide de récompenser le travail de ses collaborateurs de manière alternative ou de garantir une répartition honnête des marges avec les sous-traitants, il en résulte mécaniquement une baisse des bénéfices et donc de la valeur actionnariale, a-t-on l'habitude de raisonner. Et c'est vrai – mais uniquement sur le court terme. Car à long terme, l'implication des parties prenantes accroît la loyauté et est génératrice de stabilité et de continuité. De plus, l'engagement et la motivation des parties impliquées vont s'exprimer dans une meilleure qualité des biens et services et dans une augmentation de la productivité. Il s'agit de créer de la valeur ensemble : d'où l'expression « shared value ». Autre conséquence importante : la stabilisation des cash-flows. Ce qui entraîne à son tour une baisse des risques et une amélioration de l'image, et donc une plus-value.

### Assainissements

En cette période difficile, de nombreuses entreprises sont contraintes de procéder à des assainissements draconiens. Souvent, ces mesures s'accompagnent d'une multiplication de procédures destinées à contrôler les coûts et d'une intensification de la pression sur les travailleurs, les fournisseurs et les autres parties prenantes. Le concept du lean management est souvent associé à des économies sauvages. À tort : le lean manage-



*Les entreprises ont le potentiel d'être un facteur social positif.*

ment n'est pas fondé sur des objectifs de rendement ou de réduction des coûts, mais sur l'écoute du client... et des autres parties prenantes. Analyser la chaîne de valeur du point de vue du client et des parties prenantes permet de détecter rapidement des inefficacités et d'identifier les activités qui ne créent pas de valeur ajoutée. Résultat ? De produits et services de meilleure qualité à un prix de revient inférieur, avec une plus-value pour toutes les parties.

### Nouveau paradigme

La capacité à tenir compte de la perspective des autres parties est la clé du modèle de la création de valeur partagée. Selon le modèle de la Shared Value Creation de Mark

Kramer et Michael Porter, les entreprises et leurs parties prenantes peuvent créer ensemble de la valeur de trois manières :

- 1. Repenser les produits et les marchés :** les entreprises peuvent apporter une réponse à des besoins sociaux et mieux desservir les marchés existants, pénétrer de nouveaux marchés et réduire les coûts en innovant.
- 2. Redéfinir la productivité dans la chaîne de valeur :** les entreprises peuvent améliorer la qualité, la quantité et le coût de l'input (achats) et de la distribution (ventes), et ainsi jouer un rôle de pionnier en matière de gestion durable des matières premières tout en favorisant le développement économique et social.
- 3. Faciliter le développement local de clusters :** les entreprises ne fonctionnent pas en dehors de leur environnement. Pour être compétitives, elles ont tout intérêt à défendre la viabilité des fournisseurs locaux fiables, une infrastructure de qualité, un marché de l'emploi à même de proposer suffisamment de talents et un cadre légal efficace et prévisible.

Nous devons être attentifs à ce que la valeur partagée ne devienne pas le dernier mot à la mode pour le développement durable. Les entreprises doivent apprendre à redéfinir leurs activités autour des problèmes non résolus des clients. Cela profitera à l'ensemble des parties prenantes, tout en permettant à l'entreprise d'améliorer son contexte concurrentiel. Les gouvernements et les ONG doivent comprendre que les multinationales ont le potentiel d'être un facteur social positif. Et donc cesser de solliciter les entreprises comme sponsors. Le réel pouvoir de transformer ce monde réside dans la capacité d'innovation, les moyens et le savoir-faire des entreprises.



**Fabrice Lobet**  
senior manager Ernst & Young  
Réviseurs d'Entreprises  
fabrice.lobet@be.ey.com



**Eric Dierckx**  
manager Ernst & Young  
Réviseurs d'Entreprises  
eric.dierckx@be.ey.com



## NOUVELLES TENDANCES EN MATIÈRE DE FISCALITÉ

# Le Tax Director, Business Partner

Les fonctions fiscales ont énormément évolué ces dernières années. Le Tax Director n'est plus un expert technique, mais un véritable partenaire d'affaires. Un aperçu des grandes tendances qui sous-tendent cette évolution.

### 1 Un autre profil pour le Tax Director

L'image d'un expert technique isolé ne correspond plus du tout au Tax Director contemporain. Après les économies de crise, les entreprises qui réussissent se concentrent à nouveau sur la croissance et les nouveaux marchés. Tout comme les autres responsables financiers, le Tax Director est non seulement invité à faire plus avec moins de moyens, mais surtout à soutenir le processus de croissance en tant que Business Partner à part entière, et à tirer lui aussi l'entreprise vers l'avant. Ce n'est possible que par une communication intense avec les managers de toutes les branches de l'entreprise. Outre son bagage traditionnel, le Tax Director doit donc dis-

poser de toute une série de compétences : il doit avoir l'esprit d'équipe et savoir communiquer, posséder des aptitudes en gestion humaine, comprendre les possibilités qu'offre un support technologique adéquat et être attentif à la gestion des risques.

### 2 La politique fiscale

Avec des budgets nationaux sous pression et des administrations fiscales qui communiquent de mieux en mieux entre elles, la politique fiscale et les activités de préservation relèvent de plus en plus du cœur d'activité de l'entreprise. Les entreprises qui comprendront trop tard l'impact de cette tendance seront plus rapidement confrontées à des contrôles plus intenses et plus fréquents des admi-

*Le département fiscal ne peut plus être isolé.*

Géraldine Tack,  
associée  
Ernst & Young  
Tax Consultants



nistrations fiscales. Il est crucial de se montrer proactif et de mettre la vision du département fiscal en adéquation avec la stratégie de l'entreprise.

### 3 Optimisation fiscale

Au sein du département fiscalité, les entreprises délaissent de plus en plus le respect des obligations fiscales au profit de l'optimisation fiscale. Ceci n'est possible que si les différents processus de tax-compliance sont suffisamment automatisés et sous contrôle, qu'ils s'opèrent en interne ou qu'ils soient sous-traités. Ce n'est que dans ces conditions que le Tax Director disposera du temps et de l'énergie requis pour analyser de manière proactive l'ensemble de la chaîne logistique ou mettre sur pied un projet permettant d'accélérer par exemple la récupération des crédits TVA.

### 4 Gestion des risques

Avec la régulation et la globalisation croissantes, la pression en faveur d'une définition et d'une documentation claires des processus se fait de plus en plus sentir. Les Tax Directors doivent jouer un plus grand rôle dans la gestion des risques et sont de plus en plus impliqués dans l'élaboration et le contrôle des processus. Souvent, le Tax Director va identifier de manière proactive les domaines à risque en concertation avec les autres fonctions au sein de l'entreprise.

### 5 Mesure de performance

Nous sommes confrontés au besoin croissant de quantification et de benchmarking de la performance du département fiscal. Il s'agit d'évaluer non seulement ses membres et son organisation, les mandats, la technologie et les données, mais également les processus fiscaux. De telles analyses permettent à l'entreprise de réorganiser son département fiscal de manière rationnelle.

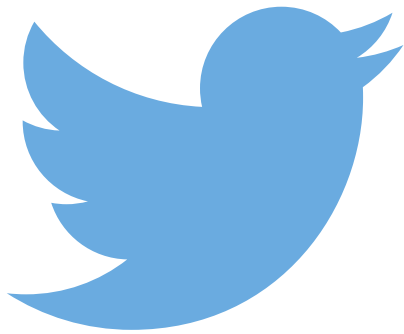
### 6 Durabilité

La réorganisation de département fiscal n'est pas uniquement centrée sur une gestion efficace des coûts. La priorité est l'alignement de la politique fiscale (et de gestion des risques fiscaux) sur la vision stratégique générale de l'entreprise. Dans ce processus, les parties prenantes internes doivent définir le profil fiscal visé pour l'entreprise dans un langage clair. C'est indispensable pour garder durablement sous contrôle les différentes facettes du département fiscal. Le rôle du Tax Director et de son département fiscal a beaucoup évolué et cette évolution n'est pas terminée. Il ne suffit plus de se concentrer sur le passé. Pour être un Business Partner efficace et pouvoir maîtriser des risques complexes de manière durable dans un environnement dynamique, le Tax Director doit également se concentrer sur le présent et l'avenir. Ce n'est que de cette façon qu'il pourra répondre aux véritables besoins des activités opérationnelles. Conséquence ? Il jouira d'une plus grande estime au sein de l'entreprise, tant dans son rôle traditionnel d'expert technique que dans son nouveau rôle de Business Partner.

#### Plus d'informations ?

Géraldine Tack  
associée Ernst & Young Tax Consultants  
geraldine.tack@be.ey.com

# Stay updated by following us on Twitter



[twitter.com/EY\\_Belgium](https://twitter.com/EY_Belgium)

## Ernst & Young goes social

EY\_Belgium - our official corporate twitter account

EY\_lifeBelgium - what it is like to work at Ernst & Young