

STRATÉGIE

# DES BUSINESS MODELS À REVOIR

*Sous la pression des marchés, de nombreux acteurs économiques sont contraints de repenser leurs processus opérationnels. Pour survivre, faire mieux, aller plus loin.*

Sébastien Lambotte (texte), Éric Chenal/Blitz (photos)

De nombreux patrons le confirmeront : les pressions sur la rentabilité des entreprises sont de plus en plus nombreuses et importantes. Au Luxembourg, c'est particulièrement vrai pour le secteur financier, qui occupe une place plus que prépondérante au cœur de l'économie nationale. « *De nombreuses institutions financières, par exemple, sont confrontées à ce que nous appelons l'effet ciseaux, commente Nordine Garrouche, directeur du cabinet de conseil NGR Consulting. Elles doivent à la fois faire face à une réduction des marges, induites notamment par un effondrement des marchés, une pression réglementaire croissante et une nécessité d'investir pour aller chercher et fidéliser les clients.* »

La situation, il faut bien le reconnaître, a déjà été moins complexe pour les acteurs du monde financier. Mais de nombreuses autres entreprises, tous secteurs confondus, sont soumises à une réalité similaire, faisant le constat d'une augmentation régulière des coûts et de l'obligation d'investir pour rester compétitif. « *Il est clair que les remous économiques imposent à de nombreuses entreprises de redéfinir aujourd'hui leur business model, parce que les clients deviennent de plus en plus exigeants, que les marchés évoluent ou encore que la pression sur les coûts s'accroît jour après jour, déclare Ricardo Passchier, senior manager business development Benelux chez Software AG. Dans ce contexte, la crise ne fait qu'accélérer le développement de nouveaux modèles. L'évolution technologique, entre autres, permet de répondre à de nouveaux besoins.* »

Passer d'un *business model* à un autre n'est pas forcément quelque chose d'aisé. Les scénarios, pour ce faire, sont multiples. Ils doivent surtout correspondre aux spécificités de l'entreprise et de la place qu'elle occupe au sein de son propre marché. Surtout, un changement de *business model* doit permettre de répondre à bien plus qu'à des enjeux conjoncturels ou à des exigences de réduction des coûts. « *Au-delà de la raison économique, révélée aujourd'hui par la crise, le besoin de changer de business model doit aussi répondre à une volonté de servir le client de manière différente, d'être plus en phase avec ses attentes, mais aussi réorganiser le fonctionnement de son entreprise pour créer plus de valeur ajoutée tout en répondant aux aspirations des talents qui évoluent en son sein* », explique Nathalie Mège, associée chez Accenture Luxembourg.

## Recentrage sur la valeur ajoutée

L'objectif est de travailler à une meilleure gestion de la performance de l'entreprise, à travers une refonte de ses processus, de la qualité de service. Cela implique avant tout une réflexion en profondeur. « *Nous parlons tout d'abord, au cœur de cette démarche, de diagnostic et de planification stratégique, explique Nordine Garrouche. Car, avant d'envisager une refonte du fonctionnement du business et des processus d'une entreprise, il faut bien réfléchir en amont. Il est important d'avoir une vision claire du marché, une anticipation de son évolution. Puis d'imaginer comment l'organisa-*

tion de l'entreprise va pouvoir répondre au mieux à ces projections.»

C'est à partir de cette vision évolutive du marché, d'une identification des opportunités et des menaces qui risquent de surgir en son sein, qu'il est alors possible de conseiller à une entreprise de définir une stratégie, avant de revoir son architecture puis, seulement, ses modèles opérationnels.

Des tendances, en matière de refonte des *business models*, peuvent aujourd'hui être identifiées sur le marché. De manière générale, elles répondent à plusieurs enjeux importants : une réduction des coûts sur le long terme, une amélioration de la qualité et de la couverture des services proposés et, enfin, un recentrage des acteurs sur leur cœur de métier. « On peut voir, d'une part, des acteurs qui décident de sortir d'un business, parce que celui-ci ne correspond plus à leur stratégie, ou parce qu'ils ne sont pas ou plus rentables à leur niveau, explique **Éric Crabié**, *managing partner* chez **Kurt Salmon**. On a ainsi vu des banques externaliser un pan entier de leurs activités, comme l'administration de fonds, auprès d'autres acteurs. D'autres décident de mutualiser des activités au sein d'un même groupe ou encore à l'extérieur. Certains ont mutualisé des lignes métiers. On a vu des acteurs centraliser leurs compétences dans des hubs, créer des centres d'expertise. On parle aussi de *nearshoring* ou d'*offshoring* des activités en vue de réaliser des réductions de coûts. » Dans tous les cas de figure, les sociétés décident de recentrer les activités pour la création de valeur ajoutée, permettant à l'entreprise de se différencier. Il est important, dans le cadre de telles restructurations, d'envisager tous les scénarios possibles, d'identi-

fier les différents *business models* qu'il est possible d'implémenter pour appréhender l'avenir. En fonction des caractéristiques de la société, de son positionnement sur le marché, on analysera les forces et les faiblesses de chacun des modèles qui s'offrent à elles. « Il faut sans aucun doute regarder ce que font les autres, se 'benchmarker' par rapport à ses concurrents directs, poursuit **Éric Crabié**. Ce n'est pas pour cela qu'il faut forcément les imiter. Mais il convient d'adopter une approche prudentielle. Il n'y a pas de solution unique. Mais on ne peut se réinventer que dans un certain champ des possibles. Le véritable enjeu, dans l'adoption d'un business model différent, réside dans le talent qu'un manager aura à choisir celui qui correspond le mieux à sa structure et à le mettre en œuvre. »

Derrière un changement de modèles opérationnels, il faut aussi voir une opportunité pour l'entreprise de remettre ses processus en question, du front jusqu'au *back-office*, de les standardiser, les

« RÉPONDRE  
AUX ASPIRATIONS  
DES TALENTS QUI  
ÉVOLUENT AU SEIN  
DE L'ENTREPRISE »

NATHALIE MÉGE (ACCENTURE)

« ON NE PEUT  
SE RÉINVENTER QUE  
DANS UN CERTAIN  
CHAMP DES POSSIBLES »

ÉRIC CRABIÉ (KURT SALMON)

40 rationaliser, les rendre plus efficaces. « *Un changement de business model, c'est une occasion de gagner en efficacité et d'adopter des procédures d'amélioration continue*, ajoute Nathalie Mège (Accenture).

### **L'opportunité d'externaliser**

Au niveau opérationnel, il est important de bien identifier les processus à faire évoluer, ceux qui sont au cœur de la stratégie, qui permettent d'offrir à l'entreprise un facteur de différenciation. Ce sont ces processus qu'il faudra faire évoluer pour qu'ils servent la stratégie. Ils doivent permettre, par rapport aux équipes en place, de mieux aborder la croissance future de la structure. » Pour les autres, seulement, on pourra regarder si des possibilités d'externalisation intéressantes existent et valent

la peine d'être étudiées. « *La mutualisation de services, par exemple, doit permettre à des institutions financières de mutualiser les coûts de réglementation, les coûts de reporting légaux, mais aussi ceux liés au changement de réglementation*, explique Nordine Garrouche (NGR Consulting). Dans ce contexte, nous avons créé Opexia, une plateforme évolutive multibanque, qui permet aux acteurs de la Place d'externaliser une partie des services en vue d'atteindre une structure de coûts plus avantageuse. » Les solutions en la matière sont multiples, mais pour le secteur financier, au Luxembourg, elles sont encore très rares. Pourtant l'offre évolue. Pour d'autres activités, les possibilités offertes par la technologie sont nombreuses. On peut aujourd'hui utiliser des centres de ressources partagées très éloignés pour développer localement de nouvelles activités. Toutefois, des processus d'externalisation

d'activités à faible valeur ajoutée dans des pays où la main d'œuvre est à moindre coût peuvent comporter des vices cachés. « *Au moment où l'on retravaille sa stratégie, il est important de pouvoir imaginer l'évolution du marché à moyen et long termes. Cela à tous les niveaux*, explique Éric Crabié (Kurt Salmon). Si l'on décide d'externaliser, par exemple, il faut prendre en compte les possibilités d'évolution de la place dans laquelle on va installer une partie de ses activités. Ceux qui ont installé des activités au Maroc, pour bénéficier de réductions de coûts, ont-ils pensé aux évolutions politiques et sociales auxquelles aspire le pays ? C'est le genre de problème auquel on peut être confronté dans le cadre d'offshoring des activités. »

Si, à court terme, l'idée d'externaliser dans ces régions semblait opportune, pour des raisons de réduction des coûts évidentes, on se rend compte qu'à moyen terme, les plus grandes marges de



« IL EST IMPORTANT  
D'ANTICIPER  
LES ÉVOLUTIONS  
DU MARCHÉ »

NORDINE GARROUCHE (NGR CONSULTING)

STRATÉGIE

## À tous les niveaux

Beaucoup diront que, souvent, les centres de décisions des grands groupes présents sur la Place sont rarement basés au Luxembourg. Que les dirigeants des filiales existantes au Grand-Duché n'ont que peu d'influence sur la stratégie, qu'ils n'ont pas leur sort entre leurs mains. C'est trop rapidement baisser les bras répondront les conseillers en stratégie. « Les acteurs de la Place, même s'ils ne constituent qu'une partie d'un groupe, peuvent réfléchir à l'élaboration d'une stratégie à leur niveau. Et voir comment, depuis leur position au Luxembourg, ils sont à même de mieux servir l'intérêt de l'ensemble du groupe », explique Nordine Garrouche (NGR Consulting). Le Luxembourg dispose de compétences spécifiques et poussées, mais aussi d'une culture de travail très ouverte sur l'international. Ces aspects, pour le monde financier par exemple, peuvent être exploités de manière optimale, en créant, au sein d'un groupe, des centres d'expertises et de compétences, des pôles de services pouvant être utiles à l'ensemble du groupe et opérés depuis le Luxembourg. « Il est important que les acteurs de la Place nourrissent cette réflexion et qu'ils défendent leur position, avec une stratégie claire, auprès des dirigeants du groupe. » ● S. L.

Si manœuvre engrangées peuvent se réduire à peau de chagrin, et l'investissement de départ, pour le développement d'un centre *back-office* délocalisé par exemple, s'en retrouve moins vite rentabilisé.

### Résultats à court terme

Passer d'un *business model* à un autre, transformer les processus opérationnels d'une structure, comporte des pièges inhérents au changement. Mieux vaut s'en prémunir en suivant quelques conseils. Au-delà du développement d'une vision stratégique, qui doit donner la direction du changement, il est important de travailler en s'appuyant sur des données objectives. « Il faut pouvoir disposer des indicateurs qui permettront d'évaluer l'efficacité du changement, de voir si l'on approche des objectifs que l'on s'est fixés au départ, si on les atteint ou même si il est possible de les dépasser », explique Mme Mège. « Nous conseillons aussi de transformer les processus petit à petit, un processus à la fois, ajoute M. Passchier (Software AG). Mieux

vaut engranger des petits succès rapides, dont les résultats sont directement perceptibles, que de tout changer d'un coup sans pouvoir montrer rapidement à chacun le résultat des efforts entrepris. De la même manière, il est important d'impliquer toutes les parties prenantes de l'entreprise dans le changement. Et il faut intégrer cette réflexion à une vision globale, à long terme, en cherchant des solutions durables qui mettent plus l'accent sur l'amélioration des processus et des résultats que sur une réduction rapide des coûts. » L'économie, aujourd'hui plus qu'hier, évolue rapidement. Il convient donc, dans ce contexte, d'adopter des processus d'évaluation permanente de l'efficacité du méta-processus durant son cycle de vie entier. « Aujourd'hui, le business model est déterminant pour concevoir et améliorer les processus opérationnels de façon continue, explique M. Passchier. Les outils informatiques de monitoring des processus dans leur intégralité doivent permettre d'avoir une meilleure vue sur leur performance. Au dirigeant de voir ce qu'il est opportun d'adapter ou non, pour gagner en flexibilité là où c'est nécessaire. » C'est ce que d'aucuns nommeront l'agilité. ●