

Winning in a Changing World

« L'innovation est la stratégie par excellence permettant d'accélérer la croissance »

RIK VANPETEGHEM ET KOEN DE STAERCKE À PROPOS DE L'INNOVATION FONDAMENTALE CHEZ DELOITTE BELGIQUE

Le contexte économique incite à se focaliser sur la croissance. Pour accélérer cette dernière, une stratégie s'impose : l'innovation. Deloitte a tenté d'analyser sa propre capacité en la matière via un audit interne qui l'a confronté à la dure réalité : l'innovation n'y était qu'incrémentielle. Il était donc impératif de faire preuve aussi d'innovation fondamentale. Deloitte déclare avoir tiré profit de cette nécessité en repensant la stratégie et la culture de l'entreprise, ainsi qu'en étendant sa réflexion à ses clients qui semblent apprécier grandement cette approche innovatrice. Mais laissons la parole à Rik Vanpeteghem, CEO de Deloitte Belgique, et Koen De Staercke, qui dirige pour la firme le programme « Winning in a Changing World ».

Pourquoi l'innovation est-elle aussi cruciale aujourd'hui ?

De Staercke : « L'an dernier, le monde a tremblé sur ses bases et dessiné de nouvelles lignes de force. D'abord, les équilibres économiques globaux ont été bouleversés. Les pays BRIC prévoient pour 2010 des taux de croissance de 9 à 10 %, alors que la moyenne mondiale fluctue autour de 4 %. Aujourd'hui, plus aucun pays occidental ne figure dans le top 10 des économies enregistrant la croissance la plus dynamique. La donne a donc complètement changé. Cela signifie non seulement de nouveaux concurrents potentiels, mais aussi le développement de nouveaux marchés et l'afflux de capitaux étrangers. Il est dès lors crucial de faire preuve de clairvoyance et de prendre des décisions tranchées. Que fait la concurrence ? Comment réagir au mieux à cette évolution ? Toute entreprise qui se respecte doit réfléchir à ces questions et prendre position. »

« La deuxième grande tendance, c'est le retour de la régulation. Les gouvernements sont intervenus énergiquement pour lutter contre la crise financière. Les règles sont plus nombreuses, les contrôles sont plus stricts. Cette évolution aussi exige clairvoyance et faculté d'adaptation. »

« La troisième concerne tout ce qui touche à la durabilité de l'entreprise et à sa responsabilité sociale. Le sommet de Copenhague ne fut pas un grand succès. Les gouvernements ne sont pas parvenus à s'accorder sur les mesures à prendre, alors que les attentes du grand public n'ont jamais été aussi fortes. Les entreprises vont devoir prendre les choses en main pour rencontrer ces attentes, ce qui exige aussi une remise en question fondamentale. »

« Ce n'est plus la connaissance qui crée la valeur, mais bien les idées et la créativité. »



© Leven Van Assche

Rik Vanpeteghem

ÉVOLUTION

Vanpeteghem : « Pour relever ces trois défis de taille, nous avons avant tout besoin de croissance. Et l'accélérateur de croissance par excellence, c'est l'innovation ! Mais l'innovation incrémentielle, qui consiste à se renouveler étape par étape, ne suffit pas. Il nous faut une innovation disruptive, fondamentale. Imaginer le prochain nouveau produit ou service ne suffit pas, c'est l'ensemble du modèle d'affaires qu'il faut renouveler. »

« On peut comparer cette évolution à celle d'une économie portée par la connaissance vers une économie portée par les idées. Aujourd'hui, les connaissances sont directement disponibles par l'intermédiaire de l'Internet. Les réseaux sociaux et la convergence croissante des technologies ont par ailleurs encore accéléré ce processus. Ce n'est donc plus la connaissance qui crée la valeur, mais l'idée, la créativité. »

« Cette évolution est notable en interne. Les clients ne s'adressent plus à nous pour trouver des textes légaux traitant d'un problème spécifique. Désormais, ils veu-

lent de nouvelles idées pour s'attaquer à un dossier spécifique. Pour répondre à cette nouvelle demande, il ne suffit pas de renouveler l'offre des services proposés. Il faut changer fondamentalement d'approche. »

Quels étaient les manquements de votre approche ?

Vanpeteghem : « Depuis 1985, j'ai été témoin d'une spécialisation de plus en plus pointue chez Deloitte. Les jeunes diplômés étaient souvent intégrés dès le premier jour dans une équipe hyperspécialisée. Devenu trop poussé, ce modèle nous a confronté à une nouvelle difficulté : comment faire collaborer ces spécialistes autour d'une solution spécifique ? Réponse : en élargissant leur horizon et en provoquant une sorte de déclin mental. Mais ce qui semble simple a priori l'est bien moins avec un réseau de quelque 2000 spécialistes en Belgique. Si nous parvenons à les faire collaborer étroitement, notre succès est garanti. »

« Le point positif, c'est que l'innovation incrémentielle est intégrée dans notre ADN. Notre travail sur mesure, notre recherche de la solution idéale, au cas par cas, est propre à la consultance. Mais c'est encore différent de l'innovation fondamentale. Pour cela, il faut réfléchir « out-of-the-box », sortir des sentiers battus. Il faut également être orienté long terme, oser s'exposer et investir. C'est le grand défi ! »

Vous sortez manifestement d'une profonde remise en question...

Vanpeteghem : « C'est exact, bien que nous ayons enregistré durant des années des taux de croissance à deux chiffres. L'an dernier, nous avons pu atteindre une croissance de 3%, ce qui constitue une excellente performance au vu d'une année aussi tumultueuse. La question était donc la suivante : comment retrouver une croissance suffisante ? »

De Staercke : « Deloitte a en conséquence développé un outil désormais proposé à nos clients : l'Innovation Maturity Assesment. En cherchant à analyser à quel point notre organisation était mûre en termes d'innovation, nous nous sommes découverts un profil héroïque and tribal, pour reprendre la nomenclature utilisée par l'outil : si nous innovons par hasard dans un domaine défini, nous mettons certes l'innovation à profit, mais sans aller généralement plus loin. Nous ne dégageons pas assez de moyens – loin de là – et nous n'encourageons guère les comportements innovants en interne. »

Selon Tom Heyman, CEO de Janssen Pharmaceutica, l'innovation se voit conférer une dimension supplémentaire grâce au modèle d'innovation ouverte. « L'innovation ouverte signifie l'intégration d'autres cultures et idées au sein de Johnson & Johnson/Janssen Pharmaceutica. Autrement dit : apprendre les uns des autres et créer ainsi une valeur ajoutée ensemble sans se borner aux limites de la propriété intellectuelle. Nous devons créer des réseaux avec des collègues sur le marché, grands partenaires pharmaceutiques & biotech, mais aussi avec les autorités publiques et les centres académiques. Tout le monde a intérêt à contribuer de manière équilibrée à une société « saine ».

Les défis que ces projets imposent sont nombreux, tant pour notre propre organisation que pour les tiers. Cela dit, nous avons plus que jamais besoin de ce modèle pour continuer à créer des médicaments, des diagnos-



Koen De Staercke et Rik Vanpeteghem

tics et des vaccins de qualité. Ce sera notre réponse à la pression de nature économique et à la mondialisation. »

Comment avez-vous réagi au constat de l'innovation de Deloitte ?

Vanpeteghem : « Nous avons décidé de faire réfléchir une équipe composée de nos collaborateurs les plus talentueux durant un an sur l'innovation de notre service-conseils. La décision n'a pas été facile. Cela faisait autant de personnes non affectées sur le terrain, et sans pouvoir récolter les fruits immédiats de leur travail. Mais les résultats sont à la hauteur des espérances : nous sommes prêts pour une nouvelle approche et nous prévoyons bientôt d'organiser une tournée de présentation. D'abord en interne, comme toujours, puis auprès de nos clients. »

MODÈLE

Comment procédez-vous pour préparer votre organisation à l'innovation fondamentale ?

Vanpeteghem : « D'abord, il faut avoir l'ambition de grandir. Cela implique une approche moins timorée de certaines notions comme les coûts, les bénéfices, les marges et la productivité, mais aussi un autre style de leadership. Avec un style plutôt « top-down » et une structure de contrôle efficace, confiance et prévisibilité étaient des valeurs clés pour

« La culture d'une entreprise doit faciliter la prise de risque 'intelligente'. »



Koen De Staercke

nous. Le nouveau modèle demande un leadership plus visionnaire et privilégie des valeurs comme la mobilité et la diversité. Pour le mettre en œuvre, nous devons renoncer à une organisation plutôt formelle, mécanistique, pour intégrer davantage de flexibilité et travailler plus systématiquement avec des équipes fluctuantes. Concrètement, nous allons désormais détacher plus rapidement un membre du département consultance pour six mois dans une équipe hautement spécialisée dans un domaine fiscal. »

« Tout cela demande un profond changement culturel. L'innovation doit être démocratisée : il faut innover en tout, partout et chez tout le monde. Mais ce processus est impossible à mettre en place dans une organisation basée sur le contrôle. Il faut ne pas avoir peur de prendre des risques. Ce qui est crucial, c'est l'audace d'expérimenter et la capacité de réagir rapidement à une modification de l'environnement. Et c'est souvent là que le bât blesse : les entreprises de services cultivent par nature une grande aversion au risque. »

De Staercke : « Récemment j'ai appris qu'une grande entreprise de technologie décerne un prix en interne pour le « Failure of the Year », l'échec de l'année. Le collaborateur qui avait lancé le projet le plus audacieux se voyait ainsi récompensé, même s'il avait échoué. C'est ce que j'appelle un message clair, une manière de réellement stimuler la prise de risque. »

Vanpeteghem : « Nous devons nous considérer davantage comme des entrepreneurs, moins comme des managers opérationnels. Notre structure est heureusement optimale à cet égard : nos partenaires sont actionnaires de l'entreprise où ils travaillent. S'ils veulent du rendement, ils doivent prendre des risques. Les PME aussi se prêtent très bien à l'implémentation d'une culture d'entrepreneurs. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle de nombreuses grandes entreprises ont pris l'habitude de scinder les grands départements en une myriade de petites unités afin de stimuler l'intrapreneuriat. Car la bureaucratie s'installe très vite. Le consultant en design Ideon s'y prend très bien, par exemple. Toute équipe dépassant 40 collaborateurs est immédiatement scindée. Nous avons besoin d'exemples semblables chez nous. C'est toute une attitude culturelle qui doit changer. »

INNOVATION POUR LES CLIENTS

Vous avez également analysé l'offre.

Quel en a été le résultat ?

Vanpeteghem : « Nous avons installé une structure qui transforme l'innovation dans notre département service en tâche quotidienne et nous permet de mettre régulièrement sur le marché des breakthrough offerings, des offres « révolutionnaires ». Deux services sont déjà en développement. Mais ce n'est encore que le début du processus. L'objectif est d'aller beaucoup plus loin. L'innovation est un processus constant. »

Quelles sont ces deux innovations fondamentales ?

De Staercke : « Pour l'instant, nous nous concentrons sur le développement de l'E-Accounting et du Cloud Computing. Avec l'E-Accounting, nous nous adressons surtout au marché des PME. Cela fait quelque temps déjà que les petites PME à succès comptent parmi notre clientèle, et nous sommes d'ailleurs l'un des rares grands consultants dans ce cas. Nous avons désormais développé un nouvel outil en ligne particulièrement innovant qui permettra aux chefs d'entreprises d'entrer directement leurs commandes en ligne. Notre rôle se limitera alors à valider et à contrôler les commandes, et surtout à fournir un conseil pertinent. Cela fonctionne superbement. »

« Second exemple : le Cloud Computing. Derrière cette dénomination un peu grandiloquente, l'idée centrale est que la manière dont les applications tournent, l'endroit où elles tournent et les personnes qui les font tourner n'ont plus aucune importance. Elles tournent « quelque part » dans le « nuage » de l'Internet. En d'autres termes, le logiciel devient un service pour lequel on paye par utilisateur et par an. Nous avons lourdement investi dans la recherche l'an dernier, ce qui nous a permis de développer de nouveaux projets autour du Cloud Computing. Notre conclusion est sans équivoque : ce n'est pas une mode passagère, mais une évolution appelée à perdurer, tant elle permet d'améliorer la souplesse d'utilisation et la réduction des délais de lancement. »

Vanpeteghem : « Nous appliquons également l'innovation en interne, pour ensuite la partager avec nos clients. C'est notamment le cas avec Wings, une application online de gestion du personnel. Testée d'abord en interne où elle a rencontré un grand succès, nous invitons désormais nos clients à venir constater son fonction-

Deloitte en bref

- La société Deloitte est organisée comme un partenariat. En Belgique, on recense plus de 100 associés, portant le titre de « owner/operator ». Ce modèle favorise l'esprit d'entreprise.
- Deloitte est un « people business » : ses collaborateurs constituent le principal atout de l'entreprise. Il est donc essentiel d'attirer et de développer le talent.
- Deloitte est aussi un « relationship business ». Il est crucial d'établir des relations profondes et durables avec les clients. La réputation de Deloitte revêt une importance capitale.
- Deloitte présente plusieurs atouts par rapport aux trois autres membres du « Big Four » de la consultance. L'entreprise dispose d'un département consultance complet qui, avec les quatre autres activités clés (Audit & Enterprise Risk Services, Tax & Legal, Accounting, Financial Advisory Services), couvre tous les segments du marché, y compris les PME et le secteur public.

nement. Autre exemple : Office Communicator, un programme qui permet une communication rationalisée et une connectivité simplifiée pour les utilisateurs, quels que soient l'endroit où ils se trouvent et la méthode de communication choisie. Ici aussi, nos clients profitent de nos expériences. »

Vanpeteghem : « La cocréation avec le client est aussi une approche intéressante. Nous avons du reste un projet en chantier avec l'une des plus grandes entreprises belges. Durant une semaine, les 2000 collaborateurs de Deloitte vont verser des idées créatives sur les défis stratégiques auxquels celle-ci est confrontée. Cette réflexion se fera « out-of-the-box », mais de manière parfaitement structurée. Il s'agit d'une première pour notre pays, et je suis convaincu que plein d'idées créatives et pertinentes en émergeront. »

« Nos collègues australiens ont déjà prouvé l'efficacité de cette approche. Dans le cadre d'un projet similaire réalisé pour Qantas, la grande compagnie aérienne nationale, l'idée a germé de proposer des modules d'apprentissage gratuits à bord des vols. De quoi fidéliser de nombreux clients. »

N'y a-t-il pas danger à prendre trop de risques ?

Vanpeteghem : « Notre excès de prudence ne doit pas subitement se muer en témérité. Tout l'art consiste à trouver un juste équilibre entre long et court terme, entre l'innovation incrémentielle et l'innovation fondamentale. »

La série « Winning in a Changing World » est une réalisation de Deloitte.

► Suivez-la également sur internet www.lecho.be/winning

Vers l'équilibre entre innovation incrémentielle et innovation fondamentale

	INNOVATION INCRÉMENTIELLE	INNOVATION FONDAMENTALE
Stratégie	Coûts/bénéfices	Croissance
Style de leadership	Autoritaire	Visionnaire
Produit	Service	Idee
Valeur	Prévisibilité/fiabilité	Diversité/mobilité
Organisation	Formelle/mécanistique/discipline	Flexible
Culture	Aversion au risque	Prise de risque/vitesse/expérimentation
Récompense	Marge/productivité	Croissance
Facteurs critiques	Efficacité/innovation incrémentielle	Innovation fondamentale/créativité
Compétences clés	Manager opérationnel	Entrepreneur
Type professionnel	Expert technique	Synthèse d'expert technique et de généraliste