

Changement de paradigme dans l'organisation financière pendant une transformation

Toutes les entreprises ou presque dotées d'une longue histoire traversent actuellement une phase de transformation. Pour rester efficaces, les organisations financières de ces sociétés sont contraintes d'opérer un changement de paradigme et, par conséquent, de modifier leur manière de travailler. Si le rôle et l'objectif du département financier restent inchangés, ce n'est pas le cas du chemin qui y conduit.





“

“Une organisation en transition démontrera son sens des réalités en étant claire et transparente à propos de ce qu’elle sait, mais aussi de ce qu’elle ne sait pas.”

Leen Geirnaerd,
Chief Financial Officer de bpost



“Des racines profondes, des ailes solides”: c’est ainsi que l’on pourrait décrire bpost. L’une de ces racines est la robustesse de son bilan. Néanmoins, la plupart des transformations exigent une intensification des investissements. Une entreprise qui détient d’importantes réserves de liquidités devient dès lors contrainte d’opérer des choix mûrement réfléchis dans l’allocation de ses capitaux. Ce qui exige une boîte à outils financière totalement différente.

L’allocation du capital représente bien plus qu’un simple exercice technique réalisé à partir des projections financières induites par la transformation des activités. Les hypothèses qui seront formulées dans cet exercice en matière de discipline financière (bilan sain), de gestion du portefeuille d’activités et de rémunération de toutes les parties prenantes auront en effet un

impact déterminant sur l’ampleur et la vitesse de l’exécution, mais aussi sur l’equity story.

La transformation exige donc une modification de la gouvernance des investissements. Les business cases ne doivent plus seulement être évalués eu égard à leur rentabilité au sein d’une business unit, mais aussi du point de vue du portefeuille de l’ensemble du groupe. Il s’agit donc de comparer des investissements de remplacement dans des activités traditionnelles à des investissements dans de nouvelles activités: cash-flows prévisibles versus cash-flows moins prévisibles, délais d’amortissement réduits ou plus longs... La gestion des investissements prend un rôle encore plus important dans l’organisation pour l’accompagner dans sa transformation.

Alors que la gestion de la trésorerie concentrait toute l’attention, les prévisions en matière de trésorerie gagnent en importance. Avec des ratios financiers sains comme point de départ et un plan d’investissement pour la transformation des activités, le timing est d’une importance capitale. C’est pourquoi le département Trésorerie doit affiner davantage sa boîte à outils et être impliqué plus étroitement dans les décisions afin d’établir si les investissements doivent être effectués par make or buy, compte tenu de leur impact sur le timing des sorties de liquidités.

“N’entretenez pas l’illusion que le rythme de la transformation est prévisible si ce n’est pas le cas”, a exhorté un jour un sage banquier londonien. Ceci n’est pas nécessairement rassurant pour les business controllers impliqués dans le processus de budgétisation. Il est vrai qu’il n’est pas aisé de budgétiser l’imprévisible. La budgétisation en cascade n’est en tout cas pas adaptée à cette nouvelle réalité. Et un processus budgétaire long et détaillé procurera un faux sentiment de certitude.

Le “zero-based thinking” et la remise en cause du statu quo constituent en tout cas une bonne philosophie de base à appliquer lors de cet exercice. Il sera ensuite possible d’en intégrer les conclusions dans le budget sans rendre le processus budgétaire trop long et théorique.

bpost a pour politique une communication claire et transparente vis-à-vis de ses actionnaires. Toutefois, analystes et investisseurs sont partagés quant aux implications exactes de ce principe: granularité ou guidance qualitative? Pour une organisation impliquée dans une transformation dont plusieurs éléments sont difficiles à prévoir, il est crucial de ne pas donner cette illusion. Une organisation en transition démontrera son sens des réalités en étant claire et transparente à propos de ce qu’elle sait, mais aussi de ce qu’elle ne sait pas.

En fin de compte, c’est le facteur humain qui fait la différence. C’est l’équipe financière de bpost qui amorcera le changement de paradigme et utilisera la nouvelle boîte à outils de l’organisation. Par confiance dans ses racines profondes et par envie de déployer ses ailes!

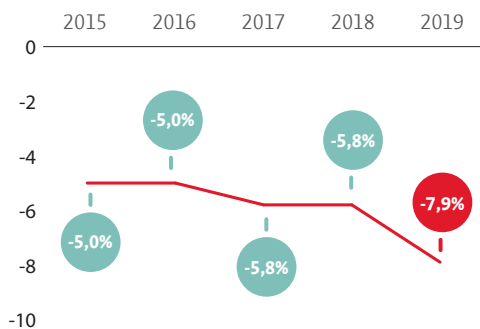
Leen Geirnaerd,
CFO de bpost depuis mai 2019

A étudié les sciences économiques appliquées à l’université d’Anvers

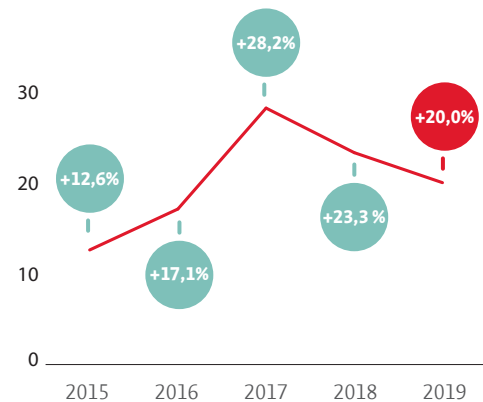
2019 Chiffres-clés financiers



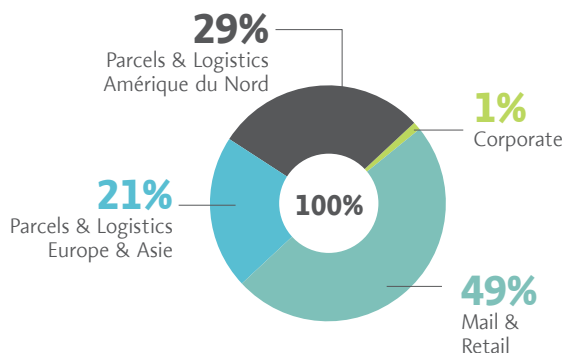
Évolution du volume du courrier domestique



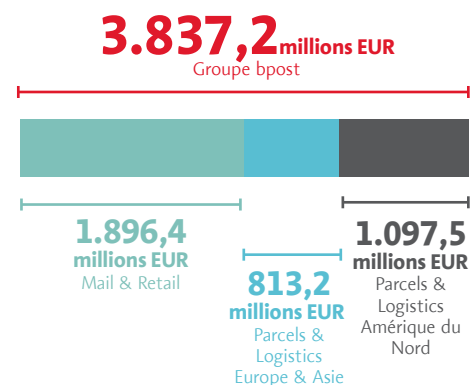
Évolution du volume des colis en Belgique et aux Pays-Bas



Produits d'exploitation externes par business unit

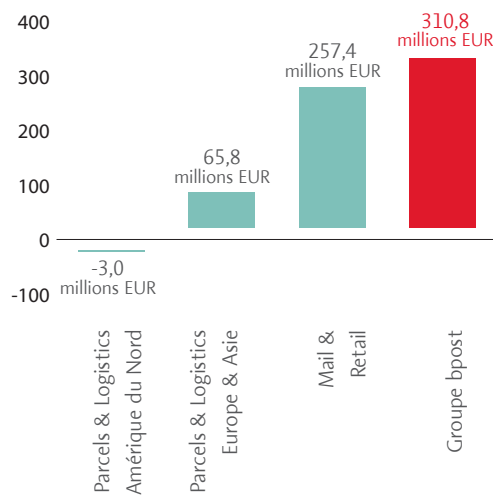


Produits d'exploitation ajustés 2019

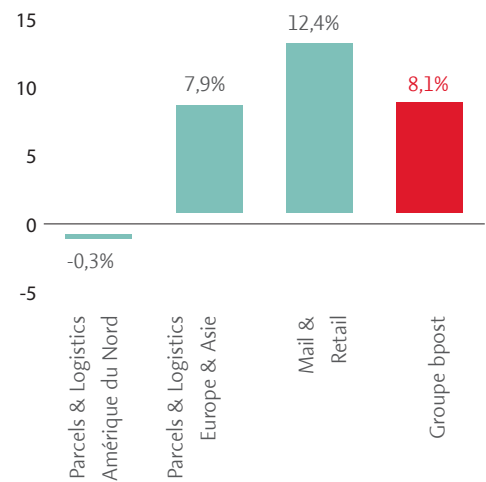




Résultat d'exploitation (EBIT) ajusté 2019



Marge EBIT ajustée 2019



Évolution du cours de l'action en 2019

