

“Toute entreprise se doit de remettre en cause son modèle économique”



Plus que jamais, les entreprises doivent se réinventer pour se développer et survivre. Comment mener à bien cette transformation? Cinq spécialistes en abordent les facteurs de réussite.

Aucune entreprise n'échappe aux retombées d'une économie en pleine mutation. Multinationales et PME sont confrontées au défi immense de se réinventer. Et ce défi dépasse largement le développement de nouveaux produits ou services. Revoir son modèle économique, explorer de nouveaux canaux de vente, élaborer une politique de personnel flexible: telle est la transformation totale exigée. “De nombreuses entreprises, lorsqu'elles envisagent l'avenir, entrevoient surtout les risques. Elles commettent là une grave erreur, et cette projection négative est un risque en soi. Car l'avenir déborde de nouvelles possibilités.”

Voici un simple extrait du regard que portent cinq experts sur la “nouvelle économie”, chacun à partir de sa spécialité propre: Bart Buysse (directeur général de la FEB), Herman Daems (président de BNP Paribas Fortis), Marion Debruyne (rectrice de la Vlerick Business School), Alexander De Croo (vice-Premier ministre et ministre fédéral de l’Agenda numérique) et Olivier Witmeur (professeur à la Solvay Business School).

Les entreprises font-elles face à de plus grands défis qu’il y a 20 ans, par exemple?

Herman Daems: “Ce n’est naturellement pas la première fois que les entreprises belges sont confrontées à un processus de transformation qui les touche au plus profond. Après la naissance de l’Espace économique européen en 1992, les entreprises ont dû trouver leur voie sur le marché unique. Ce défi, très concret, concernait toutes les entreprises. Il en allait autrement dans les années 80, où, après deux crises pétrolières, plusieurs industries – telles que les chantiers navals et les industries sidérurgique, textile et du verre – ont été rayées de la carte. Cette période est comparable à celle que nous traversons aujourd’hui. Comme à l’époque, il est impossible de réduire le changement à un seul mot: il englobe non seulement la numérisation et de nouveaux modèles d’affaires, mais aussi une nouvelle attitude des collaborateurs. Cette fois, cependant, le processus de changement ne concerne pas une poignée de secteurs mais l’ensemble de l’économie. C’est ce qui fait toute la complexité de la situation actuelle pour les chefs d’entreprises.”

L’ÉCONOMIE PEER-TO-PEER PROUVE QUE LES CONSOMMATEURS N’ONT PAS BESOIN DE TOUTE LA RÉGLEMENTATION ACTUELLE.

Herman Daems, BNP Paribas Fortis

Marion Debruyne: “Il n’y a jamais eu autant de moyens de communication, et leur vitesse dépasse tout ce que nous avons connu, ce qui a donné naissance à une foule de nouveaux modèles d’affaires. Aucun patron ne peut se permettre de ne pas réfléchir à l’impact de la numérisation sur son entreprise. Or, cette évolution est extrêmement rapide. Netflix, l’une des figures de proue de la nouvelle économie, en est à son cinquième modèle d’affaires en près de 20 ans. Cela en dit long sur la vitesse du changement aujourd’hui.”

Toutes les entreprises sont-elles suffisamment conscientes des transformations qu'elles doivent affronter?

Olivier Witmeur: “L'e-commerce représente un changement d'envergure et pourtant, les deux tiers des détaillants ne bougent pas. Et ils sont encore protégés par la législation. Voyez les pharmaciens, qui se cachent derrière la déontologie et l'éthique pour ne pas lancer d'initiative novatrice. Cela ne peut pas durer. Tôt ou tard, un grand acteur étranger bouleversera d'un coup l'ensemble du secteur.”

Alexander De Croo: “On observe trop de réactions défensives, à tous les niveaux. Je parlais l'an dernier à des capitaines d'industrie selon qui l'e-commerce n'était qu'une mode passagère. Heureusement, les organisations patronales ont entre-temps changé leur fusil d'épaule, même si le constat n'en reste pas moins inquiétant. En outre, je dois sans cesse dissiper les craintes de ceux qui semblent convaincus que le progrès technologique coûtera de nombreux emplois. Ces cinq dernières années, la technologie n'a fait que remplacer des postes abrutissants et risqués par des emplois sûrs et stimulants. Ignorer le changement ou s'y opposer n'a aucun sens. Nous devons y être ouverts, au contraire, et réfléchir aux compétences qui seront nécessaires dans quinze ans.”

LA TECHNOLOGIE N'A FAIT QUE REMPLACER DES POSTES ABRUTISSANTS ET RISQUÉS PAR DES EMPLOIS SÛRS ET STIMULANTS.

Alexander De Croo, ministre de l'Agenda numérique

Herman Daems: “Un processus de changement doit toujours vaincre une résistance, c'est naturel. Le public voit aussi de grandes entreprises supposées indestructibles se retrouver dans la tourmente. Kodak en est l'exemple parfait. Personne n'aurait imaginé que cette société, qui faisait la pluie et le beau temps dans son secteur, coulerait aussi rapidement. Cela angoisse les consommateurs. Les pouvoirs publics peuvent dissiper cette crainte en créant un climat de confiance. Comment? En affirmant clairement que de

grandes entreprises peuvent connaître des problèmes, mais qu'elles seront toujours remplacées par de nouvelles entreprises. Une meilleure compréhension de ce processus peut réduire la résistance au changement.”

Olivier Witmeur: “Au niveau macroéconomique, le remplacement d'une entreprise par une autre n'a rien de grave. Ce qui compte, c'est de recréer sans cesse des emplois et d'exploiter pleinement le potentiel de notre économie.”

Pourquoi certaines entreprises parviennent-elles à se réinventer complètement alors que d'autres en sont manifestement incapables?

Herman Daems: “L'un des grands problèmes, en matière de processus de changement, est que le secteur dans lequel vous êtes actif à l'instant T tourne encore très bien. Vous savez que cela prendra fin un jour, mais pas précisément quand. Le chef d'entreprise ou manager est donc confronté à un grand dilemme: quand faut-il tuer la poule aux oeufs d'or et passer à quelque chose de neuf? La question du calendrier est cruciale. Ceux qui entament une transition trop tôt n'ont plus d'argent lorsqu'ils en ont besoin. Et ceux qui attendent trop longtemps ratent le train et doivent courir derrière la concurrence.”

Bart Buysse: “Dans notre pays, ce processus est encore aggravé par une réglementation trop stricte en matière de protection contre les licenciements. Selon l'OCDE, la Belgique affiche l'un des cadres juridiques les plus rigides du monde en matière de restructuration. Cela pose un problème. Plus que jamais, les entreprises doivent s'adapter, ce qui exige parfois une restructuration en profondeur. Bien entendu, celle-ci ne peut s'effectuer n'importe comment, et les travailleurs doivent bénéficier d'une protection suffisante. Mais l'objectif de cette réglementation ne peut être d'obliger les entreprises à y réfléchir à deux fois avant de mettre en oeuvre une restructuration nécessaire. Car il faut opérer une restructuration lorsque les choses vont bien, pas quand on est au bord du précipice.”

Alexander De Croo: “L'objectif est-il de maintenir une entreprise en vie coûte que coûte? Pour moi, il s'agit surtout de préserver les emplois. Aujourd'hui, les entreprises sont beaucoup moins structurées de manière hiérarchique et font souvent appel à des partenaires externes. Nous ne rencontrons plus des structures

d'entreprise proprement dites mais des écosystèmes qui nourrissent l'innovation. Plutôt que le nom d'une entreprise, l'important est ce qu'il advient des personnes et de la technologie qui composent cet écosystème.”

Marion Debruyne: “Par ailleurs, le travailleur doit accepter qu'une entreprise évolue sans cesse et que ses besoins changent. Agfa-Gevaert, par exemple, cherchait surtout des chimistes voici 30 ans. Le groupe a avant tout besoin d'informaticiens aujourd'hui.”



AUCUN PATRON NE PEUT SE PERMETTRE DE NE PAS RÉFLÉCHIR À L'IMPACT DE LA NUMÉRISATION SUR SON ENTREPRISE.

Marion Debruyne, Vlerick Business School

Comment un chef d'entreprise peut-il se réinventer en permanence, ainsi que sa société?

Marion Debruyne: “Personne ne dispose d'une boule de cristal: il est préférable de ranger cette ambition au frigo. L'important est de créer un terreau favorisant l'apparition permanente de nouvelles initiatives et d'innovations. À partir de là, la tâche du management consiste à séparer ce qui est viable de ce qui ne l'est

pas. C'est un processus continu. Car les avantages concurrentiels acquis pour toujours n'existent plus. De ce fait, de nombreuses entreprises qui se projettent dans l'avenir y voient surtout des menaces – or, cette erreur cruciale est une menace en soi.”

Olivier Witmeur: “Une telle attitude exige bien entendu une approche totalement différente, diamétralement opposée au modèle traditionnel qui a encore souvent cours. Les grandes entreprises résolvent fréquemment ce problème en créant un département distinct que l'on exonère des règles classiques. Contrairement au reste de l'entreprise, on n'y trouve plus de véritable hiérarchie mais énormément de flexibilité. Un tel contexte laisse aux incubateurs internes et externes la possibilité d'innover.”

Herman Daems: “Certains dirigeants d'entreprises et managers commettent d'ailleurs l'erreur d'associer l'innovation au renouvellement des produits. Ce n'est pas le principal défi. Pour de nombreuses entreprises, la question majeure porte aujourd'hui sur la manière dont elles doivent distribuer leurs produits, car l'e-commerce va révolutionner la relation entre le client et l'entreprise. Plus aucune entreprise ne peut s'offrir le luxe de ne pas remettre en cause son modèle d'affaires. Heureusement, la plupart des dirigeants d'entreprises et managers commencent à en prendre conscience.”

Qu'en est-il du vaste tissu de PME que compte notre pays? Sont-elles suffisamment préparées aux changements à venir? Ou la question est-elle moins prégnante pour elles?

Marion Debruyne: “Je n'oserais affirmer une telle chose. Répondre à l'e-commerce est plus important pour le petit commerçant du village que pour une grande entreprise, car celle-ci jouit de moyens suffisants pour aménager un écosystème propice à des initiatives innovantes.”



Alexander De Croo: “C’est pourquoi j’organise, avec plusieurs organisations patronales, une Tournée Digitale, dans le cadre de laquelle nous sensibiliserons les PME classiques de tout le pays à l’impact de l’e-commerce, des données mobiles, de l’Internet des objets et des Big Data. Car ne vous y trompez pas: ces domaines présentent d’énormes possibilités pour les petites entreprises. Du moins si elles en prennent conscience suffisamment tôt, sans quoi ces opportunités se transformeront en menaces. Et les

dirigeants de PME traditionnelles le comprennent très bien, même si cela nécessite presque de s’adresser à eux personnellement. Car nos chefs d’entreprises travaillent si dur qu’ils en perdent parfois de vue ce qui se passe autour d’eux. Cela me préoccupe. Les PME aussi doivent se réinventer. Auparavant, seules les grandes entreprises avaient besoin de Product Managers maîtrisant tous les canaux de distribution. Désormais, une telle personne serait très utile à une PME.”

Les entreprises doivent faire preuve de flexibilité, d’agilité. Mais le cadre législatif dans notre pays est-il adapté?

Alexander De Croo: “Je suis le premier à reconnaître le travail qu’il nous reste à accomplir. Notre législation est fondée sur le principe que tout est interdit, sauf ce qui est explicitement autorisé. Nous devons renverser ce raisonnement. Un service de taxi alternatif comme Uber est cloué au pilori alors que nous devrions analyser comment encourager cette initiative. Cela ne signifie pas qu’il faille jeter toutes les règles pardessus bord! Une personne active dans un système peer-to-peer doit aussi respecter la législation sociale et fiscale. Simultanément, nous devons oser adapter cette législation à de nouveaux services comme Uber. Car ce débat révèle toutes les faiblesses de notre économie classique: des charges de travail trop élevées, un manque de flexibilité et beaucoup de protectionnisme. Le secteur du taxi est un beau petit monopole où les prix sont élevés, l’innovation faible et le marché réduit. Mais ce n’est pas tenable. Et ces problèmes voient leur poids s’accroître dans l’économie numérique.”

Herman Daems: “Une bonne part de cette réglementation est prétendument destinée à protéger le client. Pourtant, l'économie peer-to-peer prouve que les clients n'en ont pas besoin. Trop souvent, une réglementation rigide ne protège pas le client: elle sert surtout à maintenir un monopole.”



Bart Buysse: “Une réglementation obsolète a également un impact sur la politique de l'emploi. Les abus du passé, la crainte d'excès nous ont poussés à bétonner certaines règles – pensez à la réglementation en matière de temps partiel. Cependant, nous avons atteint un point où les travailleurs sont demandeurs d'une plus grande flexibilité, et où les employeurs ne peuvent les satisfaire en raison d'une batterie de lois extrêmement complexes. Nous devons réellement rompre avec cette idée. C'est la seule manière

d'autoriser les entreprises à mener une politique de l'emploi proactive qui facilite le travail sur mesure.”

Alexander De Croo: “Pour cela, nous devons également repenser certains concepts fondamentaux de notre économie. Nous parlons encore de secteurs, un concept totalement dépassé! Plus aucune entreprise leader n'est active dans un secteur unique. Or, la concertation sociale est encore très sectorisée. Cela perd peu à peu tout son sens.”

Les changements profonds qui touchent le marché de l'emploi n'exigent-ils pas également une autre politique de ressources humaines?

Herman Daems: “Les jeunes ne veulent plus travailler dans un environnement très hiérarchisé. Cette époque est révolue. Ils souhaitent désormais opérer dans un environnement stimulant où ils puissent évoluer autant que possible en autogestion. Il sera très difficile d'attirer les plus grands talents sans leur offrir la perspective d'une carrière internationale dans laquelle les jeunes bénéficient d'une grande autonomie, surtout pour les plus grandes entreprises.”

Bart Buysse: “Quel sera le grand défi? Créer des entreprises agiles et flexibles... mais aussi permettre aux travailleurs de l’être. La génération qui débarque sur le marché de l’emploi est surtout à la recherche d’autonomie, d’autogestion et d’épanouissement de soi. L’image de l’employeur – le leadership, la qualité du management, les valeurs de l’entreprise – devient un pôle d’attraction important, ou au contraire un facteur de répulsion. La question ne se limite donc pas à quelques aspects de l’organisation du travail. Et les entreprises doivent investir beaucoup plus dans ces domaines.”

Olivier Witmeur: “Je rencontre de nombreux dirigeants d’entreprises qui investissent surtout pour attirer des collaborateurs compétents et les conserver sur le long terme. Il s’agit de l’approche classique: nous engageons des personnes avec l’ambition de les lier aussi longtemps que possible à l’entreprise. Cette approche ne fonctionne plus, parce que les jeunes recherchent beaucoup plus vite de nouveaux défis. Il importe surtout de faire en sorte que les travailleurs puissent se développer et que les entreprises profitent de leur talent pendant un temps avant qu’ils continuent leur carrière ailleurs. Cela nécessite toutefois de nouvelles structures opérationnelles. Malheureusement, ces entreprises raisonnent toujours comme il y a 20 ans. Les ressources humaines aussi doivent se réinventer. Preuve que, dans le monde d’aujourd’hui, les entreprises doivent être innovantes dans plusieurs domaines simultanément.”

“SUPPRIMEZ LES PROGRAMMES SCOLAIRES DÉTAILLÉS”

Une économie transformationnelle est très exigeante pour l’enseignement. Mais celui-ci répond-il suffisamment à l’évolution des besoins du marché de l’emploi? Le ministre Alexander De Croo privilégie en tout cas un resserrement des liens entre professeurs et entreprises. Et prêche l’abandon de la tyrannie des programmes scolaires.

BART BUYSSE: “L’enseignement joue un rôle important dans la compétitivité. Si nous n’avons guère de matières premières, notre pays déborde de talents. Nous devons veiller davantage à ce que ceux-ci soient guidés dans la bonne direction et à l’âge le plus adéquat possible. Nous pourrions ainsi continuer à faire la différence. En outre, il s’agit moins d’enseigner des professions que d’affiner des compétences. Car dans

le monde actuel, si les professions évoluent très rapidement, les compétences ad hoc permettent de continuer à travailler plus longtemps. Dans ce contexte, il faut privilégier les relations entre les entreprises et les étudiants. C'est possible en mettant les jeunes en contact avec des CEO pour les inspirer, en ouvrant les laboratoires et les ateliers aux écoles, en mettant du matériel à disposition d'écoles qui n'ont pas les moyens financiers de les acquérir. Cela enrichira la formation des jeunes, accroîtra l'expérience professionnelle et facilitera ensuite l'entrée des étudiants sur le marché de l'emploi.”

ALEXANDER DE CROO: “Nous ne devons pas nous contenter de mettre les jeunes en contact avec l'entreprise. La première étape consiste à impliquer les professeurs dans les entreprises. Sans quoi cela n'a aucun sens. Je ne comprends pas pourquoi nous ne faisons pas systématiquement travailler les professeurs dans des PME locales pendant quelques semaines par an, afin qu'ils ressentent mieux ce qui se passe au sein des entreprises. Il faut également cesser de faire confiance à des programmes scolaires détaillés. Si nous leur donnons suffisamment d'autonomie, les professeurs opéreront les bons choix. Énormément de jeunes professeurs passionnés se voient refuser certaines choses parce que le programme le leur interdit. C'est regrettable. Dans un monde qui évolue très rapidement, il est illusoire de penser que l'on peut tout résumer dans un programme scolaire.”

Plus sur

Changement
