



## ALFONS GOOS, PRÉSIDENT D'ABB BENELUX

# «La pénurie de personnel qualifié ralentit notre croissance»

par Hubert Lahaut, Control & Automation Magazine

Ces dernières années, ABB n'a pas toujours vu la vie en rose. Une profonde restructuration – retour aux métiers de base – a permis au groupe de sortir de l'ornière et de figurer à nouveau en bonne place parmi les pionniers des technologies d'automatisation et de l'énergie destinées aux entreprises d'utilité publique et à l'industrie. Control & Automation Magazine s'est entretenu avec Alfons Goos, Président d'ABB Benelux depuis juillet 2007, à propos de ce vent nouveau qui souffle dans l'entreprise.



**A**BB est un groupe technologique mondial qui se limite volontairement à une série d'activités de base. La connaissance des technologies de pointe – notamment IT – et le service constituent les piliers de ces activités. En choisissant délibérément de se consacrer à ces métiers de base et d'axer uniquement la recherche et le développement sur ces activités, le groupe est devenu un spécialiste en matière d'automatisation industrielle, de transport et distribution d'énergie électrique, ainsi que de produits et systèmes électriques, électroniques et de techniques d'installation.

**C&A: ABB a subi ces dernières années une profonde restructuration. Quelles en sont/ont été les conséquences, notamment sur la filiale du Benelux?**

Alfons Goos: «ABB a effectivement traversé une crise, mais nous en sommes sortis renforcés. Nous avons abandonné une série d'activités qui ne faisaient pas réellement partie de nos métiers de base – nous sommes en fin de compte une entreprise technologique et d'ingénierie. En tant qu'unité locale, nous avons suivi le groupe. Si nous examinons aujourd'hui les résultats, nous en concluons que la crise est bel et bien passée. Et même si nous avons cédé plusieurs entités, ABB reste une entreprise "full service". La mutation profonde du secteur énergétique à relativement court terme a été un coup de pouce pour nous. Certes, on avait encore peu investi dans ce secteur, tant en Belgique qu'en Europe, mais il fallait que le système continue à tourner. Et en tant que spécialiste de l'énergie, nous y avons mis notre grain de sel. Concernant la croissance future, nous participons activement, entre autres, aux parcs éoliens en mer du Nord et à d'autres nouveaux projets. ABB a donc fait peau neuve, ce qui se traduit aussi par une évolution favorable du chiffre d'affaires. Bref, le travail ne manque pas, mais la difficulté consiste à trouver du personnel qualifié.»

**C&A: ABB est donc bien occupée, mais la restructuration n'a-t-elle pas entamé la confiance de ses (gros) clients?**

Alfons Goos: «Non. Malgré les nombreux messages négatifs – souvent exagérés selon moi –, nos clients ont toujours conservé leur confiance dans nos produits et solutions. Il n'y avait pas de problème au niveau externe; le nœud qu'il a fallu trancher se situait davantage sur le plan interne. Selon moi, le problème tient au fait que nous avons voulu redéfinir toute l'organisation interne au niveau du groupe. Somme toute, le groupe a, d'une certaine manière, choisi la révolution au lieu de

l'évolution. Tout cela est allé de pair avec une augmentation des coûts, tandis qu'un creux apparaissait au même moment sur le marché, avec les conséquences qui en résultent. Mais notre qualité n'a jamais été remise en cause, ni sur le plan interne ni sur le plan externe. Durant cette période, nous avons, par exemple, maintenu des investissements substantiels en R&D. Ce n'est pas parce qu'une tempête fait rage que le navire ne poursuit pas sa route pour sortir de la tempête.»

**C&A: ABB est une entreprise mondiale dans le domaine de l'ingénierie et des technologies durables, qui se positionne comme un partenaire stratégique pour ses clients. Sur quelle stratégie se base-t-elle?**

Alfons Goos: «Notre objectif est clair: le secteur énergétique et de l'automatisation, tant dans l'automatisation des processus que du travail en discontinu. En l'occurrence, la vision à long terme est primordiale car un client doit être convaincu qu'il pourra également s'adresser à nous dans cinq ou dix ans en cas de pépin. En ce qui concerne notre stratégie (européenne), je la situe quelque part entre le modèle américain – plutôt basé sur la finance – et le modèle japonais qui vise principalement la confiance, le partenariat et la vision à long terme. L'Europe oscille entre ces deux pôles dans lesquels elle puise en quelque sorte le meilleur. Mais en fin de compte, quand un client doit choisir un partenaire, il opte pour l'organisation qui lui inspire davantage confiance et sait résoudre son problème. C'est un critère décisif. Pour le savoir, il analyse la manière dont vous l'avez aidé dans le passé. Pour ABB, la pérennité va de pair avec la recherche d'un équilibre entre le développement économique, le respect de l'environnement et le progrès social. Nous nous efforçons de favoriser une croissance rentable – tant pour nous que pour nos clients. En améliorant leur efficacité, nous pouvons accroître leur compétitivité, parfois aussi sur le plan mondial. Nous profilons comme un partenaire stratégique qui se plonge dans les processus, contribuons à l'amélioration de ces processus à court et à long terme, et offrons des produits, systèmes et solutions performants. Bref, notre préoccupation réside dans l'efficacité et la productivité de nos clients – actuellement et à long terme.»

**C&A: Quel est le rôle et l'importance de l'organisation Benelux dans le groupe, et quels sont ses points forts?**

Alfons Goos: «Au sein du groupe, chaque unité locale représente le portefeuille ABB. Parallèlement, la stratégie du groupe joue aussi un rôle que chaque unité locale doit elle-même traduire dans son segment de marché. Mais avec plus de 10 implantations, nous sommes fortement représentés, et jouons un rôle non négligeable au sein du groupe, essentiellement en matière de vente et de service. En Belgique, nous disposons aussi d'une usine de production où sont développés les produits spéciaux «power quality», dont l'importance s'accroît actuellement.



Alfons Goos: «La pénurie de personnel qualifié risque de freiner notre croissance. Cela ne pourra pas durer éternellement sans conséquences.»



Alfons Goos: «Etant donné que la production quitte de plus en plus l'Europe occidentale, nous évoluons dans le Benelux vers l'ingénierie applicative. Des adaptations sont bien sûr toujours nécessaires.»



Mais en réalité, nous évoluons de plus en plus au Benelux vers ce que j'appelle l'ingénierie applicative. Avec notre organisation axée sur le marché, nous répondons parfaitement aux exigences et aux besoins individuels de nos clients. Quand on sait que la production quitte de plus en plus l'Europe occidentale, c'est de plus en plus important pour nous. Nous occupons cependant toujours un nombre significatif d'ingénieurs, d'autant plus que le marché évolue vers les processus standard. Les processus standard sont une chose, mais ce que le marché local souhaite est autre chose... Des adaptations sont évidemment toujours nécessaires. Chaque organisation locale a un rôle à jouer à ce niveau. Un autre élément important a trait aux informations à communiquer aux «business units» – l'évolution du marché local et la manière dont nous pouvons réagir – en vue de leur intégration dans la stratégie du groupe. Comme je l'ai déjà indiqué, le Benelux joue un rôle non négligeable au sein du groupe.»

**C&A: Certains départements font-ils l'objet d'une attention particulière dans le Benelux, et à quel niveau souhaitez-vous investir?**

Alfons Goos: «Je suis toujours partant pour investir, à condition que cela soit utile. De plus, cette attention particulière va généralement de pair avec une croissance supplémentaire. Si j'examine la situation actuelle, la croissance se situe principalement dans le secteur énergétique, le petit matériel – par ex. les disjoncteurs pour la construction – et le secteur des services. Ce dernier tient essentiellement à la confiance des clients. J'affirme qu'un client satisfait revient toujours, mais la

pénurie de personnel qualifié risque de freiner notre croissance. Nous pouvons encore gérer la situation actuellement, mais cela ne pourra pas durer éternellement. Les projets sont suffisamment nombreux, mais nous avons besoin des personnes adéquates pour les gérer. Nous ne maîtrisons pas entièrement ce facteur, qui tient aussi (en grande) partie aux développeurs de projets et aux entrepreneurs avec qui nous devons collaborer.»

**C&A: En quoi ABB Benelux se différencie-t-elle de ses principaux concurrents, et qu'est-ce qui pousse une entreprise à collaborer avec vous?**

Alfons Goos: «Il ne m'appartient pas de porter un jugement sur d'autres entreprises. Mais si je considère ABB, j'affirme que nous nous efforçons de répondre de la manière la plus adéquate possible aux souhaits de la clientèle (potentielle). Je suis conscient que d'autres entreprises tiennent le même discours, mais notre objectif consiste à réagir adéquatement à



la demande du client, sans penser à sa place, mais contribuer à la réflexion et tenter de dégager conjointement la meilleure solution. En résumé, je retiens la connaissance locale et le service – mais un service incluant l'offre globale. D'autres facteurs qui jouent en notre faveur sont notre stabilité (financière), notre croissance organique et la garantie de qualité que nous offrons à travers le projet."

**C&A: Chacun sait que l'innovation, soutenue par des investissements substantiels en R&D, est essentielle pour continuer à offrir des technologies avancées. Quelle est la vision d'ABB sur ce plan?**

Alfons Goos: "En R&D, une importante mutation est en cours. Par rapport à auparavant, la R&D est beaucoup plus axée sur les applications. En d'autres termes, on dénombre davantage de vrais «business cases». Le groupe occupe actuellement quelque 6000 collaborateurs en R&D, et en 2006, nous avons investi environ 1,1 milliard de dollars en R&D, soit +/- 4 % de notre chiffre d'affaires. 50 % visent l'efficacité énergétique. En outre, le groupe est parfaitement conscient que la R&D doit être plus réactive et cibler davantage ses efforts sur les activités, mais cela ne signifie pas que nous ne devons pas œuvrer pour l'avenir. Bien que la R&D soit devenue beaucoup plus efficace, notre organisation considère qu'il ne suffit pas de connaître les besoins actuels du client, mais qu'elle doit également être ouverte à ses ambitions et souhaits futurs. Sur ce plan, la communication des informations entre les différentes «business units» – y compris la Belgique – joue un rôle majeur.»

**C&A: L'industrie évolue de la vente de produits à la vente de solutions. Com-**



**Alfons Goos: «Le marché de l'automatisation et de l'ingénierie est très évolutif, mais l'efficacité générale peut encore être sensiblement améliorée.»**

**ment ABB répond-elle à cette évolution?**

Alfons Goos: "De plus en plus d'entreprises/clients démantèlent leur département d'ingénierie interne, ce qui signifie que ce département est de plus en plus transféré vers le fournisseur. Comment réagir à cette situation? De deux manières, à savoir directement et/ou en partenariat ou en développement collaboratif. Il importe de connaître la motivation réelle pour le client. À l'heure actuelle, certaines entreprises éprouvent encore des difficultés à posséder chez elle toutes les connaissances spécialisées. Un partenariat mûrement réfléchi peut, dans ce cas, constituer une solution. Nous sommes bien sûrs actifs sur ce plan, mais nous traitons les dossiers au cas par cas. En outre, tout dépend aussi de la valeur ajoutée ou 'the scope of supply' au niveau du client concerné ou du projet attribué. ABB a pour avantage qu'elle peut toujours retomber sur la connaissance spécifique au sein du groupe. Dans ce cas, la solution est ramenée au niveau du groupe et l'organisation locale assure la 'customisation'. Sans connaissance, la customisation est impossible, et tel est notre point fort."

**C&A: Il ne fait aucun doute que l'automatisation des processus devient de plus en plus intelligente. Que pensez-vous de l'évolution future et peut-on encore s'attendre à des vraies révolutions?**

Alfons Goos: "Ma réponse sera très brève. Les révolutions sont passées, nous sommes en pleine évolution. Dans le secteur, la standardisation est de plus en plus en ligne de mire, et on peut encore faire beaucoup sur ce plan. Certes, le travail sur mesure subsistera – il est parfois nécessaire et nous

devons pouvoir continuer à l'assurer – mais le client doit réaliser que ce travail a un prix. Cela dit, la tendance est à la standardisation. Le marché doit aussi tenir compte du rôle accru des normes (internationales). Les clients réclament une qualité équivalente et les normes offrent presque toujours un compromis. Bref, l'heure est à la standardisation, eu égard aux normes existantes."

**C&A: Quelle sera, selon vous, l'évolution ultérieure du marché de l'automatisation, et quel rôle ABB veut-elle y jouer?**

Alfons Goos: «Le sans fil – dans différents domaines – constitue l'une des grandes tendances actuelles. Mais on n'en restera pas là. Le marché de l'automatisation et de l'ingénierie est très évolutif, mais au surplus, je suis convaincu que l'efficacité peut encore être améliorée. Le partenariat doit devenir un facteur de réussite en Europe occidentale, par rapport aux pays à bas salaires. En outre, j'ai déjà évoqué la standardisation. Le 'hardware' devient 'commodity' et 'domain competence', le facteur clé consiste à bien comprendre les processus de vos clients. Selon moi, cela s'applique à tous les secteurs. Tel est le défi pour notre organisation: il tient dans la maîtrise – par exemple la maîtrise énergétique – et la possibilité d'offrir des solutions globales. Heureusement, nous avons prévu tout cela, ce n'est donc pas une nouveauté, mais la tendance s'accélère. à nous de jouer un rôle efficace sur ce plan.» <<