



## VOTRE FOURNISSEUR FAIT-IL FACE À LA CRISE?



**André Bouffieux,**  
CEO  
Siemens



**Dirk De Nutte,**  
Managing Partner  
Allied Reliability



**Alex Geysen,**  
Entrepreneur  
Geysen H.O.



**Piet Tak,**  
Directeur  
B&R Benelux

### “Je ne comprends pas les sociétés qui ferment aujourd’hui le robinet”

Les quatre managers techniques que nous avons interrogés – André Bouffieux, CEO de Siemens, Dirk De Nutte, Managing Partner d’Allied Reliability Europe, Alex Geysen, CEO de Geysen H.O. et Piet Tak, directeur de B&R Industriële Automatisering Benelux – sont unanimes sur un point. “Se préparer et tenter de réagir, voilà la seule réponse possible: réduire les stocks, accroître leur vitesse de rotation, repousser les capitaux étrangers, pourchasser les débiteurs et renforcer l’équipe commerciale.” Les mesures diffèrent naturellement d’une organisation à l’autre mais ce sont les scénarios traditionnels de satisfaction des clients et de réduction des coûts.

Se préparer et éviter tout dérapage. Voilà précisément le principe de base de tous les systèmes de management. Mieux, c’est la raison pour laquelle Deming et Juran ont été appelés au Japon dans les années cinquante, pour y déployer leurs nouvelles idées et poursuivre leur développement. La crise est le moteur de l’innovation dans le management.

#### Quel est le bon côté de la crise?

Lorsque les premiers signes de la crise finan-

*Sommes-nous en période de transition? Posez cette question à dix économistes et vous aurez dix réponses différentes. Demandez à dix politiciens et vous aurez dix réponses standard. Interrogez dix managers et ils vous répondront tous les dix “Je compte en tous cas me préparer.”*  
*Control & Automation Magazine a posé la question à quatre managers techniques et/ou entrepreneurs.*

*Par Hubert Lahaut, Control & Automation Magazine*

cière sont apparus aux Etats-Unis il y a dix-huit mois, beaucoup pensèrent que l’orage allait passer. La crise des crédits était un problème américain. Avec des pays à forte croissance en Asie et en Amérique latine, l’économie mondiale serait suffisamment solide pour assumer

les conséquences négatives d’une éventuelle récession aux Etats-Unis. L’Europe aussi réussirait à sortir plus ou moins indemne de cette menace, grâce entre autres aux pays en pleine expansion en Europe centrale et en Europe de l’Est. Début 2009, nous savons que cette supposition (optimiste) était une illusion douloureuse. Aucun pays au monde, même pas la Chine, ne s’est avérée de taille à résister à la force dévastatrice de la crise des crédits, qui a ébranlé le secteur financier et fait plonger en triple vitesse toute l’économie réelle. L’Union européenne peut également en parler. Le secteur bancaire européen est probablement encore plus touché que le secteur bancaire américain. Et l’économie européenne s’enfonce chaque semaine davantage dans les chiffres rouges. La crise économique fait des dégâts. Chaque jour, nous entendons de nouveaux chiffres sur la hausse du chômage et les mesures d’urgence à prendre. Dans ses derniers calculs, le Fonds Monétaire International (FMI) part du principe que la croissance économique mondiale atteindra en 2009 un peu plus de 0,5 %, ce qui signifie une perte d’emploi pour 52 millions de personnes. Si cela s’avère exact, les organisations, lucratives et non lucratives, ont tout intérêt à être prêtes. Elles doivent veiller à ce que leurs positions soient



bonnes et s'axer sur la prévention.

Tout doit fonctionner du premier coup dans une organisation. Cette base de la gestion de processus peut induire une sérieuse baisse des coûts. Les stocks peuvent alors être réduits, les débiteurs peuvent être contactés concernant leurs paiements et le délai de production sera sérieusement raccourci. Tout cela améliorera naturellement les positions financières.

“La réorganisation – tailler et couper lorsque tout va mal – a rarement un effet positif sur l’entreprise. Il est alors déjà beaucoup trop tard” estime Piet Tak. “Il faut distinguer les entreprises qui peuvent tout juste survivre de celles qui disposent d’un cash-flow suffisant. Ces dernières peuvent intégrer les activités saines d’autres entreprises ou prendre de nouvelles initiatives. Celles qui, ces dernières années, ont vécu selon leurs moyens lorsque tout allait bien, peuvent aujourd’hui aller de l’avant. B&R fait partie de ces entreprises. En outre, le système financier était loin d’être aussi fiable qu’on ne le pensait. Les certitudes ont été ébranlées et, avec les banques, le cœur de l’économie a été touché. Conséquence aujourd’hui, les banques ne se poussent pas au portillon pour octroyer des prêts à leurs clients. Rien de surprenant toutefois ! Les banques vous donnent un parapluie lorsque le soleil brille et vous le réclament au moment où il se met à pleuvoir.”

Alex Geysen ne se décourage pas non plus. Le chef d’entreprise de cette société de recyclage et de maintenance a décidé, il y a quelque temps, de construire un nouveau hall de production à côté des installations existantes, et d’étendre sa société. “J’entends parfois dire par-ci par-là que nous devrions nous montrer plus prudents à l’heure de la crise économique. Je ne suis pas fou. Tous les investissements réalisés ces dernières années auraient été faits pour rien. C’est précisément maintenant qu’il faut continuer à investir et investir davantage pour conserver les



**Dirk De Nutte, Allied Reliability Europe: “Je ne comprends pas les sociétés qui ferment aujourd’hui complètement le robinet. Je trouve cette réaction d’ailleurs absurde.”**

clients fidèles et convaincre les hésitants. Cela vaut d’ailleurs aussi pour mes collaborateurs. Le pire signal que je puisse donner aujourd’hui est de changer de stratégie. Je suis plutôt modérément optimiste. D’une part, les résultats actuels ne sont pas ce qu’ils devraient être et les commandes ont sérieusement diminué – certains de nos clients sont tombés à un cinquième de leur activité normale. Pourtant, je suis convaincu que nous en sortirons plus forts en tant qu’entreprise et que nous allons gagner des parts de marché. Nous investissons aujourd’hui surtout dans l’extension de notre équipe commerciale. Si notre chiffre d’affaires baisse parce que nos clients réduisent leurs commandes et budgets, alors nous devons veiller à étendre notre clientèle, afin de pouvoir enregistrer au minimum le même chiffre d’affaires. Nous devons donc veiller, aujourd’hui, à ne pas perdre de clients, au contraire. Il y a en effet de fortes chances qu’ils ne reviennent plus lorsque la crise sera passée. Il s’agit donc de conserver les clients actuels et d’en acquérir de nouveaux.”

### **Effet Pygmalion**

Le flot de messages sur les conséquences négatives de la crise financière et économique s’amplifie depuis plus de six mois. Les analystes économiques escomptent une aggravation de l’économie au cours du premier semestre. On espère qu’après, le brouillard se dissipera mais personne n’ose vraiment miser sur ce pronostic. Il est évident que nous connaissons une succession de malheurs, mais il subsiste peut-être quelques points positifs et leurs d’espoirs.

Selon Dirk De Nutte, la crise est aussi, pour

bon nombre de personnes et d’entreprises, une crise de confiance. “La crise actuelle est naturellement malheureuse. Personne ne le contredira. Tout le monde se retient et a peur de ce qui peut arriver. La crise économique provoque ainsi un effet Pygmalion et c’est précisément ça qui la rend dangereuse. En revanche, cette crise nous confronte à la réalité. Nous devons tous devenir plus flexibles et réagir plus adéquatement aux besoins changeants du marché. Et cela demande des investissements. Je ne comprends pas les sociétés qui ferment aujourd’hui complètement le robinet. Je trouve cette réaction d’ailleurs totalement absurde. Bon nombre d’entreprises qui doivent actuellement faire face à des difficultés se sont mises en ‘mode d’attente’ alors que d’autres industries, qui dépendent moins de la récession, continuent à investir. Cependant, le monde des entreprises réagit surtout avec réserve aux investissements et renforce ainsi le déclin conjoncturel. A cela s’ajoute le fait que de nombreuses entreprises en profitent aujourd’hui pour prendre certaines mesures impopulaires. Je suis convaincu que la crise offre aussi des opportunités, et cela pas seulement aux nouveaux venus qui sautent dans la brèche créée par leurs prédécesseurs tombés en faillite. Il faut aussi oser regarder au-delà des frontières vers les pays qui continuent à construire de nouvelles installations. Les sociétés actuelles et leurs collaborateurs peuvent également tirer profit de la crise économique pour en sortir par la suite plus souples, mieux ordonnés et jouissant d’un plus grand plaisir au travail. Pour moi, la crise économique actuelle signifie aussi investir dans la flexibilité et le plaisir au travail. Accroître l’implication, c’est accroître les chances de survie d’une entreprise.”

Des multinationales comme Siemens s’arc-boutent également contre la crise. “Siemens Belgique échappe pour l’heure à la crise, mais nous prévoyons son impact et nous nous prémunissons en nous axant davantage sur l’exportation”, explique son CEO, André Bouffioux. “Le trimestre dernier, nous n’avons pas constaté d’effet notoire de la conjoncture sur nos commandes mais je m’attends à ressentir un impact de la crise plus tard dans l’année. J’espère pouvoir contrer cet impact entre autres en focalisant davantage nos activités sur l’exportation qui représentait l’an dernier 32 pourcent de notre chiffre d’affaires. Nous voulons davantage encore nous impliquer dans l’exportation vers l’Afrique et le Moyen-Orient où nous sommes notamment actifs dans les conduites de transport d’eau dans le désert. Ce marché perdurera, malgré la crise. Nous ne sommes toutefois pas aveugles. Nous nous attendons à en subir les effets. Pourtant, nous envisageons 2009 avec une certaine confiance mais aussi avec humilité. Si nous obtenons les mêmes résultats que l’an dernier, nous serons très contents.”

### **Investir à rebours**

Nos interlocuteurs soulignent que l’investissement ‘à rebours’ n’est pas indiqué pour tous mais qu’il peut porter ses fruits car il



**André Bouffioux, Siemens: “Nous envisageons 2009 avec une certaine confiance mais aussi avec humilité.”**



peut y avoir des moments de basculement. Les entrepreneurs qui osent aujourd'hui prendre de nouvelles initiatives, se préparent pour des temps plus heureux. "Cependant, certains secteurs peuvent aussi continuer à éprouver des difficultés après la crise. Les sous-traitants du secteur automobile par exemple, ont tout intérêt à se montrer plus prudents que des entreprises qui sont actives dans un créneau en pleine croissance." Pourtant, tous mettent en garde contre des décisions trop radicales.

Piet Tak: "L'investissement ne peut pas être un acte de désespoir. Les gens refusent parfois de voir la réalité lorsque les temps sont durs. Les entrepreneurs qui osent se lancer dans un investissement doivent d'abord bien analyser la situation. La stratégie et l'infrastructure financière de l'activité opérationnelle doivent correspondre et doivent avoir été passées en revue avec tous les actionnaires et autres personnes impliquées."



**Alex Geysen, Geysen H.O.:**  
**"Ceux qui investissent par temps difficiles créent à nouveau la confiance car certaines mesures d'économie provoquent plus de dégâts qu'elles ne laissent paraître à première vue."**

Et Dirk De Nutte poursuit: "Il ne faut pas se demander quand la crise nous touchera car elle est déjà là, mais surtout quelle sera son ampleur et comment y réagir. Je crois fortement en notre valeur et nos connaissances. Par ailleurs, nous devons aussi rationaliser nos processus et travailler de manière plus rentable. Nous savons que la crise ne s'éternisera pas. Elle se terminera à un moment donné."

Le tourbillon économique et financier qui frappe actuellement notre pays génère chaque jour des licenciements secs, des plans de restructuration radicaux et des vagues d'économies très poussées dans certaines entreprises. Cette

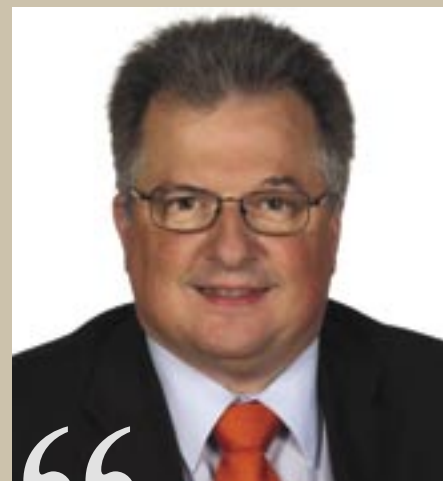
pulsion d'assainissement induit à son tour une vague de crise qui touche le cœur de nombreux autres secteurs. Les entrepreneurs sont obligés de licencier parfois des centaines de personnes mais doivent donner un signal que cela n'est pas fait en vain. "Les chefs d'entreprise intelligents comprennent qu'il est d'autant plus important de montrer au reste de l'équipe que l'on continue et que l'on investit dans leur développement. C'est le seul moyen de balayer l'incertitude. Ceux qui investissent en ces temps difficiles, créent à nouveau un climat de confiance, car certaines mesures d'économie provoquent plus de dégâts qu'elles ne laissent paraître à première vue. Et il vaut mieux parfois ne pas continuer à reporter certaines choses. C'est le moment de réagir intelligemment. Les entreprises peuvent profiter de cette crise pour aller de l'avant là où elles sont fortes et ainsi repousser les acteurs plus faibles", remarque Alex Geysen.

### Confiance en l'avenir

Autrefois, le manager pouvait s'en sortir par l'arrogance, la réserve et le perfectionnisme (que ce soit en période de crise ou non). Aujourd'hui, la pure technicité – comme la gestion d'une entreprise – ne le mène pas loin. André Bouffiu: "La modestie, la compréhension de ses sentiments et de ceux des autres, admettre ses propres erreurs, voilà qui est essentiel aujourd'hui. Ce n'est que lorsque l'on peut encaisser, qu'on peut renvoyer la balle. Ce n'est pas le moment de rester dans son coin. Siemens se positionne fortement comme 'Competence Driven Company' (COC). La commercialisation internationale des compétences locales spécifiques et du savoir-faire technologique sont la clé du succès. Notre stratégie consiste à étendre la délimitation géographique des actuelles COC. Tout aussi important, si pas plus, le développement de nouvelles COC. La réalisation d'une croissance organique est la priorité pour l'avenir. Pour cela, nous devons investir de manière ciblée et exploiter pleinement le potentiel de nos acquisitions du passé. Nous voulons non seulement répondre de manière plus compétitive mais aussi plus rapide aux demandes du marché. Nous implémentons aujourd'hui un nouveau modèle d'organisation, mettant en avant-plan la collaboration internationale.

La recette contre l'échec ou la lutte ciblée contre la crise économique ne fait pas partie du livret de management de bon nombre d'entrepreneurs. Mais qui doit alors organiser cette 'gestion de la crise'? Qui est responsable des techniques de prévention? Nos interlocuteurs sont unanimes: "Le management. Les dirigeants doivent continuellement réduire les coûts, raccourcir les délais de production et améliorer la qualité (comme le souhaite le client)."

Nous remarquons toutefois que dans de nombreuses entreprises, les dirigeants s'activent à des choses totalement différentes: participer à des réunions, donner des missions, exécuter, rédiger des plans, effectuer des contrôles et encore plein d'autres tâches qui, en fin de journée, n'apportent aucune valeur ajoutée. Pour le



**Piet Tak, B&R Benelux:** "Rien de surprenant! Les banques vous donnent un parapluie quand il y a du soleil, et vous le réclament lorsqu'il pleut."



photo: Geysen

dire familièrement, la direction fait les bonnes choses, le management fait bien les choses tandis que les exécutants fabriquent les produits ou fournissent les services. Allons-nous ainsi éviter la récession actuelle? Probablement pas. Allons-nous ainsi survivre? Nous augmentons en tous cas nos chances. Et cela serait bien car, même après la récession, le monde continuera à tourner. Et si votre organisation en fait toujours partie, vous aurez réalisé une belle prestation et mené une bonne politique de crise.<<