

# **Quelles stratégies pour l'entreprise industrielle wallonne dans un contexte d'incertitude économique et financière ?**



*Jeudi 29 septembre 2011*

*Conférence présentée par  
Didier Van Caillie*

*Professeur, HEC Ecole de Gestion de l'Université  
de Liège*

*Directeur du Centre d'Etude de la Performance des  
Entreprises (CEPE)*

*Contact : [D.VanCaillie@ulg.ac.be](mailto:D.VanCaillie@ulg.ac.be)*



# Plan

- Le contexte économique et financier actuel
  - Au niveau mondial
  - Au niveau européen
  - Au niveau wallon
- Son impact sur les stratégies de la PMI
  - Quid des stratégies génériques ?
  - Quid des stratégies spécifiques ?
- 10 questions à se poser pour affronter les turbulences actuelles

# Contexte économique et financier actuel au niveau mondial

- *Une triple crise de « déséquilibres » :*
  - *Déséquilibre financier :*
    - *2008 n'est pas fini : les symptômes ont été soigné, pas les causes économiques et démographiques profondes*
    - *Le prix ? Crise des dettes souveraines USA + Europe*
    - *De plus, régulation financière non aboutie, voie avortée*
  - *Déséquilibre de gouvernance et de valeurs :*
    - *Désaccord profond sur le mode de gouvernance applicable aux marchés financiers : Gouvernance publique <> Gouvernance professionnelle = « protection individuelle » vs. Bonus*
  - *Déséquilibre économique*
    - *Bouleversement des « équilibres historiques récents » : BRIC vs. USA, Europe, Japon*
    - *Des nations qui produisent et des nations qui consomment*
- ➔ *Quels équilibres trouver dès lors aux plans économiques, démographiques et environnementaux ?*

# Contexte économique et financier actuel au niveau européen

- *Une intégration économique et réglementaire qui s'essouffle et évolue lentement (« Taxe Tobin », Fonds de garantie, régulation des déficits ...)*
- *Des visions divergentes et donc des pratiques non convergentes en matière de fiscalité et de collecte de l'impôt*
- *Des niveaux de déficit public très différents d'un pays à l'autre et une crise des dettes souveraines dans les pays les plus endettés dont le risque de propagation aux autres pays européens reste élevé*
- *Dans les pays confrontés à une crise de la dette, la mise en place de plans d'austérité drastique qui frappent à la fois les particuliers (d'où un risque évident de baisse de la consommation), les entreprises (d'où la réduction d'un nombre important de mécanismes d'aides et de subvention) et les autorités publiques (d'où un très fort ralentissement des commandes et donc des marchés publics). Conséquence probable : tension sociale forte*
- *Un marché de l'emploi qui se globalise et qui se fracture simultanément dans tous les pays d'Europe : une pénurie d'offreurs dans les métiers techniques les plus qualifiés (ingénieurs, techniciens et ouvriers qualifiés et spécialisés), une surabondance d'offre dans les métiers les moins qualifiés et différenciés, avec une concurrence entre Etats par le coût du travail*

# Contexte économique et financier actuel au niveau wallon

- *Principal défi : se créer une identité propre au sein d'un contexte national (crise institutionnelle et de gouvernance), européen et mondial en situation d'instabilité*
- *Une présence encore plus grande qu'auparavant de PME (plus de 97 %), et surtout de très petites entreprises (moins de 10 ETP)*
- *Une concentration des actionnariats uniques, unipersonnels ou unifamiliaux, avec concentration des pouvoirs de propriété et de gestion (omniprésence du modèle « entrepreneurial »)*
- *Une présence croissante des « petits groupes » internationaux dans les ME wallonnes (20-250 personnes)*
- *De plus en plus de moyennes industries considérées soit comme un centre de coûts (avec des clients internes à un groupe essentiellement et une volonté d'optimisation fiscale au niveau du groupe), soit comme un centre d'appui commercial (logistique & technique)*
- *Un très grand nombre de moyennes entreprises familiales (1 / 2) (notamment industrielles) à transmettre endéans les 10 ans dans un contexte financier où la reprise par la famille ou un repreneur unique devient de plus en plus difficile*
- *Levier à court terme : le « Small Business Act » wallon*

# Impact sur les stratégies génériques

- *Une stratégie = avoir des objectifs clairs, précis et chiffrés sur différents horizons de temps et avoir un plan d'actions défini pour atteindre ces objectifs, englobant tous les domaines de la gestion*
- *Pas évident dans un contexte d'incertitude marqué par une méfiance récurrente entre acteurs économiques et donc par une élévation du niveau de risque économique et financier (d'où abandons de projets fréquents)*
- *Stratégie de domination par les coûts :*
  - *Produire la même qualité que la concurrence à un niveau de coût moindre*
  - *Conséquences :*
    - *Réduire les coûts logistiques en favorisant la proximité avec les clients et les fournisseurs : notre marché conditionne notre localisation et notre organisation*
    - *Optimiser les coûts de main d'oeuvre et délocalisation des activités les plus consommatrices de MO là où elle est disponible en abondance, suffisamment qualifiée et la moins chère (Est de l'Europe, Afrique du Nord, Asie)*
- *Stratégie de différenciation*
  - *Proposer une offre de qualité supérieure et originale à un consommateur BtoB de plus en plus globalisé et un consommateur BtoC de mieux en mieux informé*
  - *Importance croissante de la marque, d'une stratégie marketing cohérente et globale (E-marketing) et d'un positionnement de niche bien protégé*

# Impact sur les stratégies spécifiques

- *Stratégie de coopétition :*
  - *Elle associe une stratégie de concurrence directe et une stratégie de collaboration active (généralement, en matière de R&D fondamentale, voire appliquée) avec certains partenaires soigneusement choisis : WIN-WIN*
  - *Elle permet une meilleure maîtrise des coûts de développement technique et de développement commercial, surtout pour des marchés éloignés ou peu connus*
  - *Enjeux nouveaux : parvenir à y intégrer l'évolution démographique mondiale (des consommateurs BRIC qui « montent » en puissance d'achat) et l'évolution de la gouvernance mondiale, tant au niveau financier que commercial (montée en puissance des pratiques d'arbitrage commercial au détriment des règlements judiciaires classiques des conflits commerciaux)*
- *Stratégie d'eco-systèmes d'affaires :*
  - *Dérivée des stratégies de réseaux classiques (partenariat/intégration avec des clients ou des fournisseurs), elle intègre des activités permettant d'élargir une offre de produits par intégration de nouvelles fonctionnalités en ayant pour contrainte forte un développement économique, sociétal et environnemental fort*
  - *Défi majeur : quitter la logique de « cluster de développement local ou régional » qui la caractérise encore souvent aujourd'hui et parvenir à y intégrer une véritable logique entrepreneuriale forte à portée internationale*

# 10 questions que l'entreprise industrielle a intérêt à se poser fréquemment ...

1. Ai-je des objectifs clairs, précis et chiffrés à des horizons de 1, 3 et 5 ans et sont-ils connus de tous dans l'entreprise ?
2. Ai-je mis au point une stratégie (une liste de décisions à prendre à des moments précis dans le futur proche) pour me permettre d'atteindre mes objectifs ?
3. Suis-je capable de préciser en 30 mots et 30 secondes ce qui caractérise ma plus-value et qui fait que mon entreprise est incontournable pour un client ?
4. Ma structure de coûts me permet-elle de faire face à un retournement conjoncturel relativement aisément (80 % des coûts au moins sont générés exclusivement par l'exercice de mon activité et donc « vus » et au maximum 20 % sont des coûts de support ou des frais généraux non valorisés par le client) ?
5. Si, demain, la « tête pensante » (principal dirigeant ou actionnaire) de mon entreprise disparaît, quel impact cela a-t-il sur l'existence de mon entreprise ?

# 10 questions que l'entreprise industrielle a intérêt à se poser fréquemment (II) ...

1. Comment puis-je optimiser mes flux logistiques (approvisionnement et ventes) si, demain, le baril de pétrole voit son coût multiplié par 10 ?
2. Comment, demain, puis-je faire face à une attaque de mon image de marque ou de ma réputation ?
3. Suis-je capable aujourd'hui de citer les 3 dernières technologies nouvelles utilisées par des concurrents proches et leurs 3 dernières applications ?
4. Quelle part du chiffre d'affaires ou de mon niveau d'activité est générée par mon principal client ? Subsidiairement, si cette part excède 30 %, ai-je une stratégie pour faire face à la disparition brutale de ce client ?
5. Ai-je adopté et révisé un plan de formation et de transfert des savoirs et compétences « clés » au sein de mon entreprise ?

Merci pour votre attention !

« Question-time » ?