

[ACTU](#) > [OPINIONS](#) > [CARTE BLANCHE](#)

CARTE BLANCHE

Carrefour n'a pas pris le temps de penser à son avenir. Qui sera le suivant ?

**MAXIME PETIT JEAN** | 31 janvier 2018 03:00

Chez Carrefour, les travailleurs ont payé le prix d'une réflexion limitée, sinon absente, sur l'avenir à long terme de leur entreprise et sur l'évolution des tendances au sein de la grande distribution.

Par Maxime Petit Jean
Chercheur à l'Université de Liège
Co-fondateur de Mesydel

Jeudi dernier, l'annonce par le groupe Carrefour de la suppression de 1233 emplois a résonné comme un coup de tonnerre pour les travailleurs du groupe. Le choc est d'autant plus fort que ceux-ci ont déjà connu pareille restructuration en 2010, quand l'entreprise avait annoncé la suppression de plus de 1700 emplois et la fermeture de 14 hypermarchés en Belgique.



©Tim Dirven

À travers ces deux catastrophes sociales, les travailleurs ont payé le prix d'une réflexion limitée, sinon absente, sur l'avenir à long terme de leur entreprise et sur l'évolution des tendances au sein de la grande distribution.

Dans les deux cas, le management du groupe a justifié sa décision par un changement des habitudes de consommation, poussé par le développement de l'e-commerce, par le redéploiement des magasins de proximité et par la volonté des consommateurs de manger bio, frais et/ou local.

Il ne s'agit pourtant nullement de tendances nouvelles : ces évolutions sociétales sont observables depuis plus de dix ans. La justification invoquée par le groupe Carrefour tient donc, au mieux, d'une attention trop limitée accordée à ces tendances dans la dernière décennie.

Ce manque d'attention n'est pas surprenant en soi. Il est en effet lié au mode de fonctionnement de nombreuses entreprises qui ne prennent plus la peine de penser leurs stratégies sur un temps long.

Le nouveau plan du groupe Carrefour, baptisé sobrement « Carrefour 2022 », est caractéristique de cette limitation de l'horizon temporel envisagé dans le monde économique.

Leur horizon temporel se limite trop souvent à un, trois, voire cinq ans dans le meilleur de cas. Le nouveau plan du groupe Carrefour, baptisé sobrement " Carrefour 2022", est caractéristique de cette limitation de l'horizon temporel envisagé dans le monde économique. Pourtant, 2022, c'est déjà demain et penser le monde à cette échéance ne serait que reproduire les erreurs passées.

Absence de réflexion prospective



©ID/ Valentin Bianchi

Plus qu'un plan établi en réaction à des tendances auxquelles le groupe ne s'est pas préparé, ce qu'il faut à Carrefour et à toute entreprise active dans un secteur ultra-concurrentiel, c'est une réflexion prospective rigoureuse et inclusive qui permette de penser le temps long dans un environnement complexe.

Trois impératifs sont nécessaires à l'avènement d'une telle réflexion prospective en entreprise.

Les entreprises doivent entrer dans une démarche intellectuelle orientée vers le futur à long-terme, sortant des cycles budgétaires annuels

Premièrement, les entreprises doivent entrer dans une démarche intellectuelle orientée vers le futur à long-terme, sortant des cycles budgétaires annuels liés au versement des dividendes. Pour mettre en place une telle démarche, il est central que les entreprises, à

liés au versement des dividendes.

l'instar des pouvoirs publics, investissent dans des ressources humaines dédiées et formées à ce type de réflexions.

Deuxièmement, les entreprises se doivent de considérer leur avenir de manière systémique, en prenant compte les dimensions multiples qui composent leur contexte. Ces dimensions sont structurelles ou conjoncturelles, centrales ou périphériques à l'activité, globales ou locales, économiques ou sociales. Il est ainsi nécessaire de prendre en compte, en matière de grande distribution, à la fois le changement des modes de consommation au niveau local, dans les villes et les campagnes, mais de penser également les évolutions dans le contexte globalisé du commerce international.

Dans un groupe comme Carrefour, les travailleurs sont souvent les premiers consommateurs. Leurs avis comptent, d'autant plus qu'ils permettront sans aucun doute d'apporter des perspectives diversifiées et d'enrichir celles du management.

Troisièmement, l'activité prospective d'une entreprise se doit d'être inclusive. Il est essentiel de mobiliser l'intelligence collective pour construire la stratégie de tels groupes. Dans un groupe comme Carrefour, les travailleurs sont souvent les premiers consommateurs. Leurs avis comptent, d'autant plus qu'ils permettront sans aucun doute d'apporter des perspectives diversifiées et d'enrichir celles du management.

Des outils existent pour mener ces exercices de prospective systémique tout en favorisant la participation à grande échelle et la co-création de solutions nouvelles pour un futur qui prend mieux en compte l'avis des personnes concernées. Ils sont développés dans des universités, dans des administrations ou dans des associations. En ce sens, il est essentiel de revoir les dimensions prises en compte dans ces réflexions stratégiques pour reconstruire leur avenir.

Dans un monde économique en mutation(s) permanente(s), il importe aux entreprises de ne pas adopter une posture de réaction face à ces changements. Cette posture résolument prospective et proactive, considérant un horizon temporel plus large et prenant en compte les perspectives des personnes directement concernées, aurait sans doute pu éviter les récents drames sociaux. Gageons qu'elle permettra à tout le moins de faire en sorte qu'ils ne se reproduisent plus à l'avenir.



LIRE EGALEMENT

CARTE BLANCHE

Google une fois de plus au-dessus des lois ?

Plusieurs centaines de journalistes et de personnalités européennes du monde des médias et de la culture réclament aux pouvoirs publics une "contre-attaque" face à Google, qu'ils accusent de contourner

CARTE BLANCHE

L'entrepreneur, ce héros?

CARTE BLANCHE

Ceci n'est pas un budget

Christian Leysen, député fédéral Open VLD

CARTE BLANCHE CARTE BLANCHE

Une récession n'est pas forcément synonyme de crash financier

Il est important de se rappeler qu'une récession n'est pas un phénomène accidentel, mais fait partie d'un cycle économique normal. Elle peut avoir des conséquences dramatiques mais n'est pas nécessairement

CARTE BLANCHE CHRONIQUE

La nullité du contrat est la sanction en cas de non-respect des conditions d'accès à la profession

Dans un arrêt publié récemment, la Cour de cassation a rappelé qu'est nul le contrat relatif à l'exécution de travaux relevant des activités professionnelles pour lesquelles la loi exige que l'entrepreneur dispose des

CARTE BLANCHE

Passibles de cotisations de sécurité sociale

Robert De Baerdemaeker, avocat au Barreau de Bruxelles et associé Koan Law Firm

6 de 101

EN MONTRER DAVANTAGE

Les plus lus

- 1 [ING ferme 22 agences de plus en Belgique](#)
- 2 [Crehan et Axa Banque forment la cinquième banque belge](#)

- 3 Que se passe-t-il chez Deutsche Bank Belgique?
- 4 "La fiscalité automobile ne doit pas pénaliser les travailleurs" (Jean-Luc Crucke, MR).
- 5 Uccle cède son réseau à Brutélé pour 2,5 millions d'euros

ECHO CONNECT
