



17 OCTOBRE 2015

« GOUVERNER C'EST PRÉVOIR »

(EMILE DE GIRARDIN)

... ENTREPRENDRE, C'EST INTÉGRER »

17 OCTOBRE 2015
C. JOURQUIN

1 PRÉVOIR ET INTÉGRER

1.1 LES MESSAGES DU FUTUR : CE SONT

- Mutations de profil du produit ou du service :
 - Durée de vie
 - Performance technique du produit (ΔP) :
 - Spécifique
 - ou
 - Induite par clients des clients
 - Attente de solutions intégrées
- Mutations des structures du marché (profil de la concurrence, évolution géographique) (ΔSM) :
 - Marchés en forte croissance
 - Approches du marché : ventes directes en distribution
- Mutations de technologies (ΔTC) : digitalisation
- Mutations de réglementations et régulations (ΔR) : Pharmacie – secteur bancaire
- Mutations des bases de coûts (Mat. premières, Energie, valeur ajoutée (ΔC))

1 PRÉVOIR ET INTÉGRER

1.1 LES MESSAGES DU FUTUR.... MAIS AUSSI :

- Mutations sociopolitiques (ΔSP) :
 - Malaise dans la civilisation
 - Dépendances régionales

- Mutations dans la disponibilité du personnel à s'adapter (ΔP) :
 - Carence main d'œuvre
 - Résistance au changement

- Mutations dans l'efficacité de l'organisation (ΔEO) :
 - Régulations
 - Flexibilité

1 PRÉVOIR ET INTÉGRER

1.1 LES MESSAGES DU FUTUR.....

Avec des tendances lourdes qui sont des menaces ou des opportunités :

- Dynamique des pays émergents
- Raréfaction des matières premières
- Importance et volatilité du coût de l'énergie

1 PRÉVOIR ET INTÉGRER

1.2 LA GRANDE INTEGRALE

Le succès de l'entreprise (SE) est le résultat de la « grande intégrale » d'une équation différentielle reprenant tous les messages du futur:

$$SE : \int_t^{t+\Delta t} \alpha \frac{\Delta P}{\Delta t} + \beta \frac{\Delta SM}{\Delta t} + \gamma \frac{\Delta TC}{\Delta t} + \dots$$

Avec :

- Une pondération différente (α, β, γ) des divers éléments en fonction de l'activité (industrie légère, lourde, services)
- Un ΔT caractéristique du type d'activité
- ❖ $\Delta T =$ très petit \rightarrow temps courts pour les techniques de l'information , pour l'industrie électronique ou domaines de pointe en matière de technologie
- ❖ $\Delta T =$ très long \rightarrow industrie lourde

1 PRÉVOIR ET INTÉGRER

1.3 LA CAVERNE DE PLATON

- Ce que nous voyons, est-ce une illusion ou la réalité ?
 - Trop souvent on ne voit que ce que l'on veut voir !
- si on se trompe, on risque de « dériver » au lieu « d'intégrer »

1 PRÉVOIR ET INTÉGRER

1.4 CONSEQUENCES

- Importance de la veille technologique et de la veille compétitive (Business Intelligence) :
 - Les concurrents sont actifs
 - Les émergents ont émergé (pays de pointe comme la Corée) mais les émergés risquent d'immerger
 - Disponibilité de l'info relevante (données – information)
- Importance d'une connaissance mondiale du marché :
 - Nécessité d'intégration des différences culturelles

1 PRÉVOIR ET INTÉGRER

1.4 CONSEQUENCES

- Importance de l'Innovation dans le cadre :
 - de l'intégration des enjeux sociétaux (climat, responsabilité sociétale)
 - de la mentalité :
 - acceptation du changement
 - sélection du personnel (inquiétante/rassurante)
 - de la R&D : efforts insuffisants en Europe
 - de la mobilisation université/entreprise : barrières de la méfiance et du mépris
 - de la formation et de l'enseignement :
 - méthode
 - champs (branches scientifiques)
- Benchmark avec les meilleurs (Corée,...)

2. DÈS LORS POUR ENTREPRENDRE AVEC SUCCÈS

Il faut que soient remplies :

- des conditions **internes**
- des conditions **externes**

2. DÈS LORS POUR ENTREPRENDRE AVEC SUCCÈS

2.1. Conditions Internes

■ VIABILITE (Sustainability)

Dans un monde qui se globalise et évolue rapidement, la position de l'entreprise est-elle pérenne (sustainable) ?

- Est-elle assez globale ?
- Quelle est la valeur de son portefeuille produit ?
 - ✓ Aujourd'hui
 - ✓ Dans 20 ans
- ✓ Quelle est la compétence du management ?
- ✓ La viabilité « sustainability » fait-elle partie de ses préoccupations ?
- ✓ A-t-elle démontré ses capacités innovantes ?
- ✓ Son modèle est-il socialement acceptable dans un monde où la RSE est fondamentale
- ✓ Respecte-t-elle les règles de l'éthique dans le cadre des valeurs et de la culture d'entreprise

2. DÈS LORS POUR ENTREPRENDRE AVEC SUCCÈS

2.1. Conditions Internes

■ EFFICACITE

- L'entreprise est-elle profitable ?
- Fait-elle le meilleur usage des ressources mises à sa disposition ?
- Est-elle reconnue par le marché ?
- Réagit-elle rapidement au challenge extérieur ?

■ AMBITION

- Grandir ou se vendre ? (toute grande entreprise a été une PME...)
- Son projet est-il mobilisateur pour : ses clients ? son personnel ? ses actionnaires ?
- Sa vision est-elle explicite ? ses objectifs sont-ils clairs ?
- A-t-elle les moyens de sa politique ?

■ ALIGNEMENT ACTIVITES/ACTIONNAIRES

- La structure de l'actionnariat supporte-t-elle l'ambition ?
- Y-a-t-il adéquation profil activités/actionnariat ?
- Activités volatiles/spéculatives
- Activités à croissance stable

2. DÈS LORS POUR ENTREPRENDRE AVEC SUCCÈS

2.2. Conditions Externes

Responsabilité entrepreneuriale de la société

■ STABILITE POLITIQUE ET JURIDIQUE

- Politique financière et fiscale
 - encourageante et stable
 - Supportant le capital à risque
- Cadre de régulation cohérent, simple, stable, efficace et basé sur des approches scientifiques

■ CLIMAT FAVORABLE

- Promotion de l'entreprise
- Respect de l'entrepreneur qui respecte les règles du jeu
- Reconnaissance du succès
- Climat social constructif basé sur le respect mutuel (NL – D)

2. DÈS LORS POUR ENTREPRENDRE AVEC SUCCÈS

2.2. Conditions Externes

- VISION POLITIQUE
 - Politique sectorielle
 - Soutien à l'innovation
 - Direct
 - En faveur de la promotion de secteurs de pointe
 - Soutien à la présence extérieure

- ACCES A DES COMPOSANTES DE COUT COMPETITIVES
 - Energie/coûts salariaux/productivité
 - Disponibilité de main d'œuvre qualifiée

3. AVEC DES ENTREPRENEURS ENGAGÉS BIEN INFORMÉS

BIEN FORMÉS ET ENTRAÎNANT DES ÉQUIPES MOTIVÉES

3.1. Comprendre « le monde »

« C'est par nos compétences que nous pourrons gagner le défi de la concurrence, de la compétitivité et de l'innovation et mériter notre avenir »

- La formation ne concerne pas seulement les universitaires
- Les problèmes deviennent de plus en plus complexes
 - Les barrières entre disciplines s'abaissent (biologie, chimie/médecine, électronique)
 - Les solutions sont multidisciplinaires
- Nécessité de former des généralistes innovants capables de travailler en équipe
- Disponibilités des jeunes à découvrir de nouveaux horizons et d'autres cultures

3. AVEC DES ENTREPRENEURS ENGAGÉS BIEN INFORMÉS

BIEN FORMÉS ET ENTRAÎNANT DES ÉQUIPES MOTIVÉES

3.2. Percoler « le savoir »

- La transmission du savoir doit couvrir les formations non universitaires jusqu'à l'apprentissage
- La bataille de la compétitivité se gagnera aussi bien avec les contremaîtres formés, autonomes, curieux et innovants qu'avec les meilleurs ingénieurs.

3.3. Intégrer les nouvelles formes d'enseignement

- Apprendre à gérer le foisonnement de l'information pour dégager l'essentiel :
 - Apprendre à poser les bonnes questions
- Orienter l'exploitation de l'information vers la réflexion et l'action :
 - Apprendre à utiliser les bonnes réponses

4. LE ROLE DE L'ENTREPRENEUR

- Intégrer le futur
- Distinguer l'illusion de la réalité
- Choisir son « business model »
- En déduire la stratégie à suivre et la vision correspondante
- La traduire en plan d'action
- Veiller à ce que toutes les « conditions internes » soient rassemblées et militer pour que les « conditions externes » soient respectées
- Communiquer avec tous les stakeholders
- Former et motiver les équipes
- Veiller au respect des valeurs de l'entreprise

*« Je crois qu'entreprendre, c'est renoncer à insulter l'avenir »
C'est avoir compris que le présent ne peut être la prolongation
du passé mais que c'est l'avenir qui doit construire le présent :
cela s'appelle avoir une vision.*

*C'est accepter que ce n'est pas le chemin qui doive être
difficile, mais que c'est la difficulté qui doive ouvrir et tracer le
chemin.*

*Entreprendre n'est pas une question d'âge et ce n'est pas
vouloir jouer à remplacer de vrais vieux par de faux jeunes.*

*Entreprendre, c'est peut-être aussi avoir l'humilité de
reconnaitre qu'on est pauvre de son passé, mais qu'on peut
être très riche de son avenir »*

EDOUARD JAKHIAN

(ANCIEN BÂTONNIER)



17 OCTOBRE 2015