

Voici l'entreprise de demain

Comment les entreprises belges ont-elles résisté à la crise du Covid-19? Quelles leçons en tirent-elles pour, le cas échéant, adapter leur mode de fonctionnement? Les réponses des patrons belges nous permettent de dessiner les grandes lignes de l'entreprise de demain.

CHRISTOPHE DE CAEVEL

Plus rien ne sera comme avant? N'exagérons pas. Au contraire, le *business as usual* a de beaux jours devant lui, d'après les résultats d'une enquête en ligne menée par les services de Roularta auprès de chefs d'entreprise belges: 82% des répondants affirment que la crise n'a pas révélé un besoin vital de mise à jour du *business model* de leur entreprise. Pas question dès lors de remettre tous les compteurs à zéro et d'oublier complètement le monde d'avant.

Cela n'empêche toutefois pas ces mêmes patrons d'anticiper une série d'évolutions et d'adapter leur fonctionnement en conséquence. Deux tiers d'entre eux disent ainsi avoir pris conscience de la nécessité de revoir leurs canaux de vente ou de renforcer leur agilité financière afin de mieux réagir aux chocs futurs. Élément intéressant: seules 35% des entreprises considèrent cette crise comme «un obstacle» à la concrétisation de leurs projets «verts», les autres ont bien l'intention de poursuivre leurs actions en faveur de la transition écologique de l'économie.

Ces aspects et d'autres, nous les développerons au fil des pages suivantes, qui déclineront l'entreprise de demain en sept questions: quels produits et services vendra-t-elle? Comment les produira-t-elle? Quelle sera l'organisation du travail? Comment l'entreprise gèrera-t-elle ses stocks et ses chaînes d'approvisionnement? Quels canaux de commercialisation adoptera-t-elle? Comment assurera-t-elle son financement? Sera-t-elle plus verte?

Péril en la demeure

Avant d'explorer l'entreprise de demain, observons cependant celle d'aujourd'hui et en particulier ses chances de survie. Coup de semonce: une majorité de patrons redoutent que la crise mette en péril leur entreprise, à tout le moins si la situation perdure encore six mois (23%) ou un an (28%). «Je trouve ces proportions finalement plutôt optimistes car, avant la crise, 27% des sociétés belges avaient déjà des problèmes de solvabilité», concède Pascal Flisch, analyste chez *Trends Business Information*. Il ressort de notre enquête que 55% des entreprises ont encaissé une perte de chiffre d'affaires (mais 8,6% une

hausse) et que cela s'est traduit directement dans le volume d'emploi. La situation aurait été bien pire encore sans les mesures comme le chômage temporaire ou les reports de cotisations. Les patrons en remercient les autorités puisqu'ils sont 58% à estimer qu'elles ont accompli «un excellent travail» pour atténuer l'impact de crise sur le tissu économique et social.

Quand l'activité reprend, les entreprises tentent logiquement de comprimer leurs coûts (première piste pointée par 70% des répondants) afin de reconstituer leurs réserves. «Etre raisonnable et soucieux de sa trésorerie, c'est évidemment très sain, reprend Pascal Flisch. Mais d'un point de vue macroéconomique, cela peut s'avérer catastrophique. Si tout le monde se met à couper dans les campagnes de pub, à annuler ses *events*, à reporter ses investissements, à faire pression sur ses fournisseurs, c'est désastreux pour le tissu économique dans son ensemble.»

La consolidation, pas le gigantisme

Une entreprise sur deux envisage de reconsidérer ses options stratégiques du fait du Covid-19. Trente pour cent des



répondants évoquent dans ce cadre la piste d'un rapprochement avec la concurrence par une fusion ou acquisition. Une proportion très significative mais qui n'étonne guère Pascal Flisch. « Beaucoup de secteurs étaient déjà dans une phase de concentration, explique-t-il. Quand tout le monde s'affaiblit, celui qui dispose de cash a la possibilité de conclure des deals intéressants. »

Les prochains mois devraient donc voir poindre leur lot de concentrations horizontales (rachats de concurrents) et verticales (rachats de fournisseurs ou clients). Avec, peut-être, une nuance bien dans l'esprit du « monde d'après ». « Le public a redécouvert l'importance du commerce local et ce besoin de proximité va continuer à marquer les esprits, conclut Pascal Flisch. Tout en concentrant les entreprises, leur gestion, leur approvisionnement, il faudra veiller à garder des implantations, des points de contact locaux avec le public. » En d'autres termes, il faudra saisir les opportunités de grandir mais sans tomber dans les travers du gigantisme qu'avaient pointé l'économiste Geert Noels dans un ouvrage visionnaire paru l'an dernier. ©

LES PATRONS VEULENT MONTRER L'EXEMPLE

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou pas avec les affirmations suivantes...

D'accord ■
Pas d'accord ■

| | | |
|--|--------|--------|
| Un dirigeant d'entreprise comme moi se doit de donner le bon exemple pour pouvoir être crédible, surtout en période de crise | 93,9 % | 6,1 % |
| Une fois la crise passée, l'entreprise compte gagner en agilité financière pour mieux résister à la prochaine crise | 68,9 % | 31,1 % |
| En raison de la crise, il sera plus difficile de planifier au cours des années à venir | 63,7 % | 26,3 % |
| La crise nous incite à rechercher de nouveaux marchés ou canaux de vente | 62,3 % | 37,7 % |
| Les autorités ont accompli un excellent travail pour atténuer l'impact de la crise | 58,7 % | 41,3 % |
| La crise impose des interventions stratégiques dans notre entreprise. | 47,1 % | 52,9 % |
| La politique de ressources humaines sera totalement différente après la crise | 38,2 % | 61,8 % |
| Il est nécessaire de repenser fondamentalement notre manière de travailler | 36,8 % | 63,2 % |
| La crise du coronavirus constitue un obstacle dans la « durabilisation » des entreprises | 34,9 % | 65,1 % |
| La crise a révélé que le modèle économique de mon entreprise était obsolète et qu'il était nécessaire de le remettre à jour | 18,4 % | 81,6 % |
| Il est nécessaire de modifier radicalement la gouvernance de l'entreprise | 15,6 % | 84,4 % |

FICHE TECHNIQUE

Les graphiques et données statistiques publiés dans ce dossier sont issus d'une enquête en ligne réalisée par Roularta du 28 mai au 10 juin. 245 personnes y ont répondu. 79% d'entre elles sont des CEO et 8,5% des directeurs financiers.