

Cessons de stigmatiser les multinationales



Heinz, à Turnhout, décide de procéder à une restructuration et l'indignation est au rendez-vous... © BELGA



PIETER TIMMERMANS

Administrateur délégué de la FEB

C'est toujours la même rengaine. Une multinationale – en l'occurrence Heinz à Turnhout – décide de procéder à une restructuration et l'indignation est au rendez-vous lors des questions parlementaires. Si l'indignation est la conviction profonde de certains partis politiques, ceux-ci jouent avec le feu. En revanche, s'ils adoptent cette attitude pour surfer sur la vague d'indignation de certains électeurs, cela sent le populisme à plein nez. Permettez-moi de rappeler quelques chiffres et faits. Il appartiendra ensuite au lecteur de se prononcer sur l'opinion la plus correcte.

Indignation sélective

D'aucuns se sont particulièrement indignés de voir la multinationale fermer une usine et licencier alors qu'elle fait des bénéfices. En d'autres termes, elle ne cherche qu'à faire du profit pour pouvoir verser un plus gros dividende aux actionnaires. Ou encore, les multinationales ne visent qu'à augmenter leurs bénéfices et se fichent

des considérations sociales ou humaines. Les autorités, et singulièrement les politiciens qui se sont indignés si vivement à la tribune, ne parlent-ils pas un double langage ? En effet, comme actionnaire majoritaire de Belgacom, le gouvernement belge a, lui aussi, réclamé un dividende aussi élevé que possible pour alimenter les caisses de l'État. Au point que, pour l'exercice 2013, le dividende brut (2,18 EUR/action) était supérieur au bénéfice par action (1,98 EUR). Voilà bien le prototype de l'actionnaire cupide qui pompe l'entreprise en vue de son propre profit. N'est-ce pas le comble de l'indignation sélective ?

La déduction des intérêts notionnels fait, elle aussi, l'objet d'une attitude sélective. Chaque ministre en mission économique à l'étranger la promeut et la défend pour attirer les investissements étrangers. Mais, en Belgique, les différents partis, et parfois même ceux de ces ministres, ne font que dénoncer le système. Heureusement, je lis, dans les programmes de plusieurs partis en vue des prochaines élections, qu'ils ne veulent pas toucher à la déduction des intérêts notionnels. En effet, la stabilité est indispensable.

570.000 emplois

Des déclarations fortes comme celles prononcées la semaine dernière au Parlement – visant à stigmatiser les multinationales – ne vont certainement pas attirer d'autres acteurs multinationaux. Et c'est extrêmement dramatique pour le développement économique de notre pays. Sachez notamment que :

■ Près de 50% de la valeur

La «destruction créatrice» fait partie intégrante de la dynamique économique.

ajoutée de notre industrie sont générés par des entreprises étrangères. Et que 570.000 Belges travaillent dans des filiales étrangères établies en Belgique. Il est donc étrange de réprimander sans nuance l'un des plus grands actionnaires de notre tissu économique.

■ En outre, l'interdépendance entre les grandes entreprises et les PME n'est nulle part aussi intense qu'en Belgique. Toutes deux sont clientes et fournisseuses les unes des autres. Quant aux petites entreprises, elles doivent aussi s'internationaliser pour pouvoir croître. Elles sont indispensables à notre dynamique économique, tout comme le sont les grandes entreprises. Les obstacles qui freinent leur croissance sont dès lors contre-productifs. Il convient donc de les éliminer au maximum. Et si l'on chasse les grandes entreprises, on atteint aussi les petites, mais si importantes, PME belges.

Il faut, par ailleurs, être conscient que la «destruction créatrice» est une réalité. Elle fait partie intégrante de la dynamique économique. Même des entreprises en situation bénéficiaire doivent procéder à des restructurations pour assurer leur avenir. Un CEO se doit d'anticiper au minimum les cinq prochaines années. Les bénéfices engrangés aujourd'hui sont les investissements de demain et les emplois d'après-demain.

Alors, cher lecteur, toujours convaincu que notre pays a beaucoup à gagner si nous prenons les multinationales pour cible à cause d'un discours peu nuancé ? Je vous invite à y réfléchir à deux fois.

Maturité des organisations et relations sociales



PATRICK NAMOTTE ET LIONEL BARETS

Le premier est consultant indépendant, le second fondateur de Conviencia.

Entre une simple idée et une organisation qui a atteint l'apogée en termes de maturité, il existe différents stades de développement. La maturité d'une organisation ne correspond pas à son âge mais au développement de diverses capacités qui lui permettent de s'adapter à son environnement interne et externe.

Les différents stades

Ichak Adizes identifie six stades de développement dans sa théorie de l'évolution des organisations. Trois de ces stades sont particulièrement révélateurs des besoins traditionnels que la grande majorité des entreprises ont rencontrés, rencontrent ou vont rencontrer durant leur existence: l'enfance, l'adolescence et l'âge adulte. À chacun de ces stades, l'entreprise va avoir des besoins spécifiques, une manière d'y répondre et des risques de mourir s'ils ne sont pas satisfaits. Par ailleurs, les relations sociales jouent un rôle déterminant dans l'évolution des organisations. Abordées de manière inadéquate à chacun des stades de développement, elles peuvent faire dégénérer l'organisation. Adaptées, par contre, elles jouent un rôle essentiel dans son développement.

L'enfance

À ce stade, nous retrouvons essentiellement des PME qui travaillent énormément pour pouvoir assurer trois choses: la subsistance, la réalisation du projet initial provenant souvent du fondateur, la croissance sur le marché pour gagner les moyens de stabiliser l'entreprise. Tout le monde travaille ensemble et beaucoup. La plupart des collaborateurs ne comptent pas leurs heures pour faire réussir le projet.

Il arrive que le niveau d'adhésion au projet d'entreprise, le management souvent paternaliste ou le sentiment d'appartenance soient tels qu'ils laissent place à du mécontentement chez les collaborateurs. Des tensions peuvent s'ajouter suite à des circonstances où l'aspect humain a été négligé voire maltraité. Quelle que soit la raison, il est fréquent que, lors de l'annonce de la volonté d'installer une délégation syndicale, un vent de panique souffle dans l'entreprise. Cette situation est, la plupart du temps, redoutée par le dirigeant et même par certains des collaborateurs les plus engagés.

L'adolescence

À ce stade nous retrouvons des PME mais surtout de plus grosses structures. L'entreprise a finalement trouvé les moyens de se sta-

biliser et a organisé sa structure interne afin d'optimiser ses coûts de production et son rendement.

La structuration a permis la mise en place de processus, de règles, de définitions claires des responsabilités. Le renforcement de la hiérarchie a spécialisé les différents métiers et peut avoir éloigné la direction des collaborateurs.

La mise en œuvre de toutes ces transformations a pu frustrer des collaborateurs de la petite entreprise qui finiront par comprendre qu'un retour en arrière n'est pas possible. De nombreux départs peuvent se produire ou un malaise plus profond peut s'installer et générer une opposition aux changements nécessaires.

Il arrive également qu'une structure bien établie dans l'adolescence commence à dysfonctionner par la lourdeur de ses processus. Des jeux de pouvoir peuvent alors s'exercer à tous les niveaux. Pour se protéger des abus du système, le besoin d'un contre-pouvoir se fait ressentir. Malheureusement cette stratégie crée beaucoup de tensions qui mobilisent une énergie colossale dans des luttes intestines inutiles. Des relations sociales ouvertes et constructives dans l'intérêt des travailleurs et également de l'organisation sont

La maturité d'une organisation correspond au développement de diverses capacités qui lui permettent de s'adapter à son environnement.

indispensables à l'entreprise pour éviter la dégradation de sa cohérence interne et son déclin.

L'âge adulte

À ce stade, l'entreprise a pris conscience du besoin de se flexibiliser et d'innover. Après avoir été fortement orientée sur son propre fonctionnement, elle se réoriente maintenant vers ses clients. Elle se restructure pour, à la fois, rester productive et efficiente, mais également pour améliorer ses performances, développer son marché et parfois innover. La gestion de la performance et des talents fait son entrée. La mise en place de processus transversaux et le mode projet contribuent également à développer une culture d'autonomie, de collaboration et de mérite.

La encore, ce changement va bousculer les habitudes des collaborateurs. La plus grosse difficulté pour les entreprises qui ont une forte présence syndicale et qui veulent accéder à ce stade de développement est l'opposition qui existe entre «la logique collective» des organisations syndicales et la volonté de l'entreprise de reconnaître le «mérite individuel». La lourdeur des règles collectives construites pour protéger les travailleurs dans la phase d'adolescence peut alors paralyser le développement de l'entreprise à l'âge adulte.

Comment agir pour que l'évolution de l'organisation se fasse dans le respect de tous les partenaires (actionnaires, collaborateurs, collectivité, etc.) dont les représentants du personnel et que les relations sociales «servent» le projet d'entreprise et réciproquement ?

Une question ? Posez-la à namotte-patrick@skynet.be