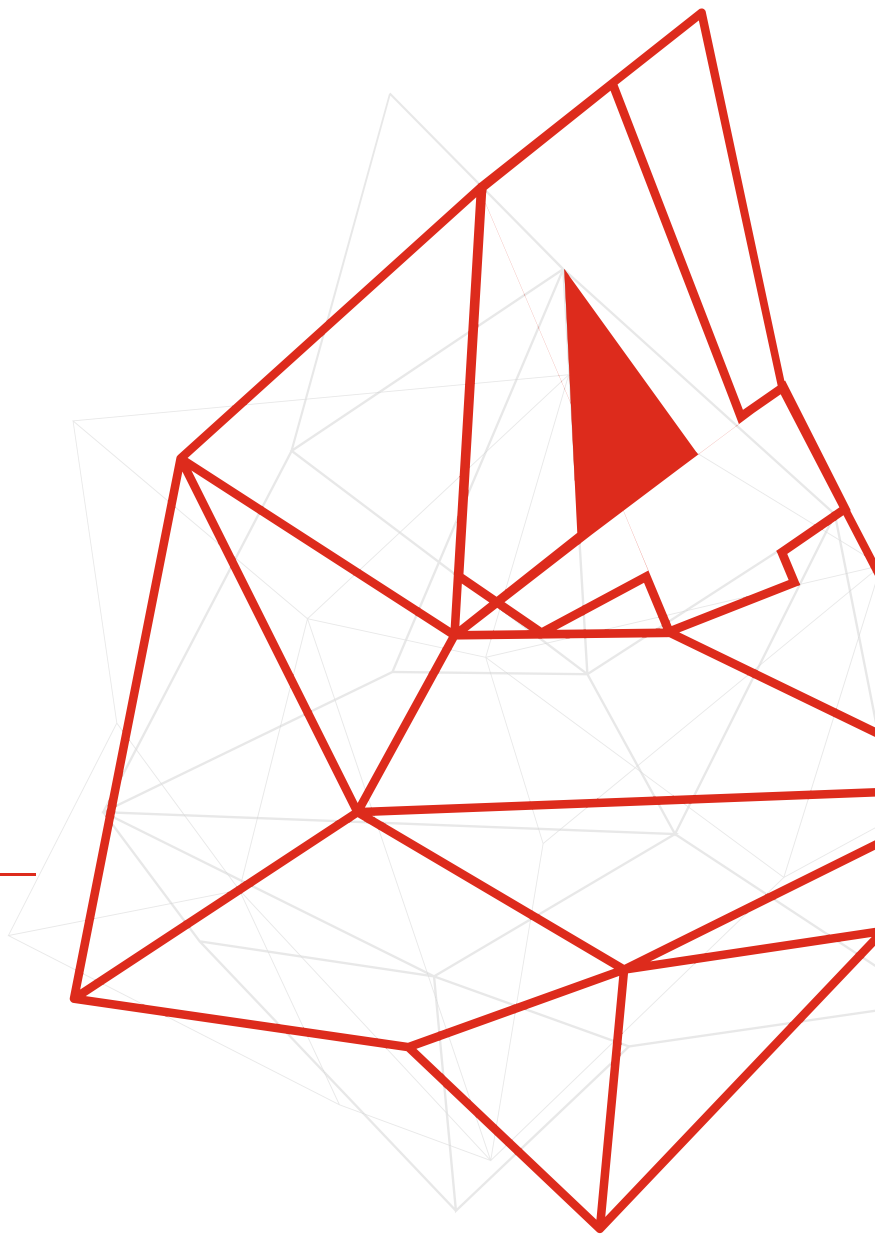


BUSINESS 4.0

LA DIGITALISATION, LES NOUVELLES TECHNOLOGIES, LA GÉNÉRATION
DU MILLÉNAIRE ... INFLUENT-ELLES VOTRE BUSINESS MODEL ?
CHANGEMENT DURABLE OU EFFET DE MODE ?
SUR QUELS NOUVEAUX CONCEPTS LES CHEFS D'ENTREPRISES
BELGES TRAVAILLENT-ILS AUJOURD'HUI ?

B4.0



AVEC LA COLLABORATION DE



B4.0

BUSINESS 4.0

LA DIGITALISATION, LES NOUVELLES TECHNOLOGIES, LA GÉNÉRATION DU MILLÉNAIRE ... INFLUENT-ELLES VOTRE BUSINESS MODEL ?
CHANGEMENT DURABLE OU EFFET DE MODE ?
SUR QUELS NOUVEAUX CONCEPTS LES CHEFS D'ENTREPRISES BELGES TRAVAILLENT-ILS AUJOURD'HUI ?





BUSINESS 4.0

TABLE DES MATIÈRES

01

INTRODUCTION

ENTREPRENDRE DANS LA QUATRIÈME DIMENSION	6
SEUILS ET OBSTACLES	8

02

CASES

ENGIE	12
SPARKCENTRAL / BRUSSELS AIRPORT COMPANY	18
SOLVAY / INTUO / BIVTEAM	28
AUDI BRUSSELS	38
IMEC	44
NXTPORT	50

01

INTRODUCTION

Le Business 4.0 est une réalité,
mais aussi un dilemme

INTRODUCTION

ENTREPRENDRE DANS LA QUATRIÈME DIMENSION

Dans le livre 'La 628-E8' (1907 !), l'écrivain français Octave Mirbeau raconte comment l'achat de sa première voiture – le titre fait référence à sa plaque d'immatriculation – vient secouer sa vie. La nouvelle technologie ne vient pas seulement accélérer son existence, elle semble aussi soudain faire tourner plus vite le reste du monde. N'est-ce pas précisément ce que fait la révolution numérique aujourd'hui ?

Un des plus fins observateurs du 21^e siècle, l'écrivain et artiste canadien Douglas Coupland, va plus loin. Il écrit que l'accélération accélère. *"Quand l'accélération accélère, je pense que l'on aboutit automatiquement dans la quatrième dimension ..."*

Cette quatrième dimension constitue le cœur de ces 'Keynotes', Business 4.0. Vous lisez bien, il n'est pas question d'Industry 4.0. Nous élargissons le champ visuel et examinons comment les nouvelles technologies et tendances dépassent l'environnement industriel pour toucher et transformer, non seulement la production, mais aussi tous les maillons et processus de l'entreprise.

Nous avons cherché et trouvé des entreprises belges qui font œuvre de pionnier dans un maillon de leur chaîne de valeur. Des entreprises qui osent se réinventer fondamentalement.

Dans ces 'Keynotes', nous étudions six projets dans autant de domaines, qui montrent que 'l'impensable' est une carte à jouer :

1. **Legal & Compliance – ENGIE**
2. **Customer Service – Sparkcentral, Brussels Airport Company**
3. **Human Resources – Solvay, BIVTeam, Intuo**
4. **Industry 4.0 – Audi Brussels**
5. **R&D – imec**
6. **Logistique – NxtPort**

"Si le comportement et les attentes du client changent, il faut oser remettre en question son business model", confirme Erik Van Den Eynden, CEO d'ING-banque Belgique. "Les banques constatent que les agences ne constituent plus le cœur de leur activité." Cela signifie-t-il qu'ING veut devenir une banque numérique ? "Non, mais notre ambition est de devenir la meilleure banque pour tous les segments de clientèle, des grandes entreprises aux jeunes familles. Pour y arriver, chaque contact avec nos clients doit être 'extrêmement facile' et 'extrêmement personnel', qu'il soit numérique, en agence ou au téléphone." La transformation ne se limite d'ailleurs pas aux services opérationnels. L'organigramme hiérarchique classique est aussi revu. "On trouve dans la nouvelle structure des 'tribus' ou unités composées de maximum neuf personnes dotées d'une expertise différente. Ces équipes autonomes, où tous sont égaux hiérarchiquement, constituent la pierre angulaire de notre nouveau modèle d'organisation."

La Fédération des entreprises de Belgique rejoint aussi la nouvelle réalité économique. *"En tant qu'organisation patronale défendant les intérêts de 50.000 entreprises, nous devons être bien plus qu'un partenaire social", explique Pieter Timmermans, administrateur délégué de la FEB. "Pour accroître notre force de frappe dans un environnement économique en mutation rapide, nous nous concentrons sur les thèmes qui préoccupent réellement nos entreprises et nous y avons adapté nos structures internes. Nous avons élaboré des plans globaux pour des sujets sociétaux au sens large. Songeons à notre 'Vision énergétique pour la Belgique' et notre 'Vision de la mobilité en Belgique' ou à notre 'Plan en 10 points pour une économie numérique.'" Cette nouvelle dynamique touche aussi les futures générations de jeunes talents grâce à des chaires à l'ULB/VUB, ainsi qu'à l'UCL et à la KUL, et à des projets continus comme Young Talent in Action, un événement d'envergure dont l'objectif est de stimuler les chances d'emploi des jeunes. Une autre petite révolution est*

le changement de mentalité dans la concertation interprofessionnelle entre employeurs et syndicats. *“Dans la concertation sociale, nous avons convenu de chercher des réponses à divers défis sociétaux, comme la problématique croissante du burn-out et de l’absentéisme, la paralysie de la mobilité... et l’emploi des jeunes. C’est là que réside la valeur fondamentale de l’accord et cela constitue un réel changement de mentalité.”*

L’internet des objets (Internet of Things) réduit le monde à la taille d’un mouchoir et fait que demain n’est jamais pareil à hier. Les entreprises et leurs dirigeants n’y échappent pas. C’est vrai aussi pour BDO. L’enjeu est de trouver un équilibre entre opportunités et risques. *“Notre seul objectif : mieux servir les clients en les mettant au centre de tous les processus”, explique Hans Wilmots, CEO de BDO. “Nous avons entamé il y a quelques années déjà notre propre ‘trajectoire de changement’. Plus nous avançons, plus nous prenons conscience que nous devons nous transformer et nous numériser plus en profondeur et plus vite. Car si nous voulions accompagner utilement nos clients dans leur trajectoire de transformation, il était important d’y adapter notre propre stratégie, notre organisation interne et notre business plan (numérique).”* Une expérience très instructive, mais pas toujours facile. *“Cela demande un énorme investissement de la part de toutes nos équipes qui ne voient le résultat de leurs efforts que lorsque toutes les pièces du puzzle sont posées. De plus, nous avons opté pour une révolution radicale, la numérisation maximale de nos métiers traditionnels et le développement poussé de nos services de consultance.”*

La nouvelle économie perturbe l’équilibre de l’ancienne et amène un nombre croissant de CEO belges à faire du Business 4.0 une priorité. Ce n’est pas étonnant quand on sait que la transformation va de pair avec des investissements substantiels. Chaque chef d’entreprise

doit se demander comment faire un choix ‘intelligent’ aujourd’hui alors que la technologie évolue à toute vitesse. Le Business 4.0 est une réalité, mais aussi un dilemme. Il importe de trouver un bon équilibre entre potentiel et risque.

ERIK VAN DEN EYNDEN
CEO d’ING-banque
Belgique



PIETER TIMMERMANS
Administrateur délégué
de la FEB

HANS WILMOTS
CEO de BDO



Source : ‘Les machines seraient beaucoup plus heureuses si elles ne nous avaient pas sur les bras’, Wouter Van Driessche, <http://multimedia.tijd.be/coupland/> 2015

INTRODUCTION

SEUILS ET OBSTACLES

La vitesse d'adoption accrue de la technologie contraint les entreprises à changer encore plus vite. Peuvent-elles suivre ce rythme exténuant ? Ne sont-elles pas par définition toujours en retard ? Le Business 4.0 génère non seulement des opportunités manifestes, mais aussi une opposition et une aversion sous-jacente. Les gens ont peur de perdre le contrôle, ils pensent que la robotisation ou l'intelligence artificielle les rendront superflus, ils craignent le progrès trop rapide, la perte d'emploi ...

QUELS SONT LES SEUILS ET OBSTACLES QUE RENCONTRENT NOS CHEFS D'ENTREPRISE SUR LA VOIE DU BUSINESS 4.0 ?

PHILIPPE VAN TROEYE - ENGIE (LEGAL & COMPLIANCE)

"Le groupe ENGIE a opéré un revirement stratégique de quasiment 360°. Le juriste doit suivre. Le management doit précisément trouver des talents ayant des connaissances juridiques, disposant des aptitudes managériales requises et capables de resserrer les cordons de la bourse. Le véritable défi consiste à trouver le mix entre les domaines de compétences plutôt que de développer une expertise poussée dans certaines niches juridiques."

DAVY KESTENS - SPARKCENTRAL (CUSTOMER SERVICE)

"Mon neveu de 11 ans utilise Facebook Messenger pour envoyer des messages aux 'vieux', WhatsApp pour ses amis, WeChat pour chatter avec les joueurs de son club de foot et Snapchat pour envoyer des photos à sa copine. L'entreprise doit relever l'énorme défi de s'appropriier cette nouvelle culture de communication, de s'adapter aux attentes de la nouvelle génération de clients et de reprendre le contrôle."

CÉCILE TANDEAU DE MARSAC - GROUPE SOLVAY (HUMAN RESOURCES)

"L'évolution vers un modèle RH tourné vers l'avenir doit venir des travailleurs eux-mêmes. Ils peuvent définir leur propre gestion de la performance pour l'avenir proche. Il revient aux RH de créer pour chaque travailleur un environnement approprié, fondé sur la confiance, où il peut s'épanouir à 100% ou utiliser ses compétences de manière optimale. Un environnement où l'innovation et la disruption ont toutes les chances de réussir."

LUC VAN DEN HOVE - IMEC (R&D)

"De nombreuses entreprises ont conscience qu'elles doivent remplacer leur approche linéaire classique de la R&D (research > development > engineering > manufacturing) par une approche ouverte, multidisciplinaire et en réseau. Mais elles restent imperméables à l'innovation. Curieusement, la plus forte résistance vient souvent des départements de R&D eux-mêmes. Ils souffrent parfois du syndrome 'not invented here' et adoptent avec difficulté les idées ou connaissances pionnières venant du monde extérieur."

PATRICK DANAU - AUDI BRUSSELS (INDUSTRY 4.0)

"Comment convaincre les syndicats qu'ils ne sont pas seulement responsables des travailleurs, mais aussi de l'usine dans laquelle ils travaillent. Nous avons besoin d'un syndicat disruptif qui ose sortir de ses structures classiques. Nous pourrions alors réaliser bien plus ensemble que ce que nous avons déjà fait."

DANIEL LIEVENS - NXTPORT (LOGISTIQUE)

"Chaque organisation de la plateforme NxtPort décide de manière autonome quelles données elle révèle à qui et dans quelles conditions. Il ne doit pas nécessairement y avoir de contrepartie comme c'est le cas dans le monde traditionnel point-to-point. Plus les acteurs tirent profit de la plateforme, mieux c'est. C'est la raison pour laquelle les acteurs doivent oser dissocier leur offre d'une contre-prestation. Ce gain multilatéral est la force du modèle 'place de marché'."



02

CASES

'L'impensable' est une carte à jouer

ENGIE

LES COMPÉTENCES JURIDIQUES NE SUFFISENT PAS POUR ÊTRE ‘COMPLIANT’



Le monde est de plus en plus complexe, celui des affaires aussi. La conformité ('compliance') est un facteur de succès critique et revêt une importance stratégique pour le management. Le juriste d'entreprise ou legal officer ne peut rester à la traîne. Il ou elle n'est plus simplement le 'pompier' de service, mais "doit être impliqué dès que nécessaire dans la chaîne de valeur de l'entreprise et prendre une part proactive à la réflexion sur sa stratégie et ses perspectives de croissance". Depuis longtemps, le groupe énergétique ENGIE a senti venir l'orage et déployé les grands moyens.

MENACÉ D'EXTINCTION

Révolue l'époque où les juristes se focalisaient uniquement sur les risques et avançaient exclusivement des arguments pour ne pas lancer un projet. **Philippe Van Troeye, CEO d'ENGIE Benelux**, estime que les conseils juridiques pur-sang – lors de conflits, de la rédaction de contrats, de la gestion des risques ... – sont bien entendu toujours utiles et nécessaires, "mais que le legal officer moderne doit être impliqué dès que nécessaire dans la chaîne de valeur de l'entreprise et prendre une part proactive à la réflexion sur sa stratégie et ses perspectives de croissance." Qu'est-ce qui est nécessaire ? "Éviter qu'un projet, voire une affaire, soit mis en chantier pour ensuite recevoir un avis juridique négatif juste avant son lancement et qu'il faille y renoncer. Au plus tôt un juriste est impliqué dans un projet, moins on risque de perdre d'énergie et de moyens. Il ne faut cependant pas tomber dans le travers contraire et faire appel à lui trop tôt. En effet, pondre

des pages de conseils juridiques pour un projet encore au stade d'ébauche est une perte de temps. Idem pour les 'projets pet' (projets ayant une préférence personnelle, mais ne servant pas directement les intérêts de l'entreprise). Trouver cet équilibre entre ce qui est nécessaire ou non est essentiel dans le cadre de notre stratégie 'legal & compliance'."

LE BUSINESS D'ENGIE

Les activités d'ENGIE (électricité, gaz naturel, services à l'énergie) en font un modèle dans le monde de l'énergie. Depuis plus d'un siècle, le groupe est fortement ancré en Belgique et mise aujourd'hui toute sa capacité de recherche et d'innovation sur la transition vers une économie sobre en carbone : accès à une énergie durable, lutte contre et adaptation aux changements climatiques et utilisation raisonnée des ressources. ENGIE développe des solutions performantes et innovantes pour les clients résidentiels, professionnels et industriels dans tous les domaines de l'énergie : production énergétique, optimalisation de la consommation, R&D, entretien d'installations complexes, conception et mise en œuvre de projets énergétiques. En Belgique, 67% du parc de production électrique d'ENGIE n'émet pas de CO₂, ce qui en fait un des parcs les plus sobres en CO₂ en Europe et un pionnier dans la transition énergétique. Le groupe est actuellement actif dans 70 pays (et compte 8 succursales en Belgique), occupe 17.000 collaborateurs et plus de 200 chercheurs.

www.engie.be



PHILIPPE VAN TROEYE
CEO d'ENGIE Benelux

Cet équilibre ou point de non-retour dépend, au niveau microéconomique, de la taille et de la maturité du projet et, au niveau macroéconomique, de la nature de l'entreprise. Au cours des dernières années, ENGIE a radicalement évolué d'un producteur énergétique centralisé (commodity) vers un fournisseur de services énergétiques décentralisés à la mesure du client. *"Dans le cadre de la transition énergétique, le groupe se réinvente. Nous voulons nous mettre dans la peau du client (b2c, b2b et pouvoirs publics) afin qu'il opte pour nous de manière positive. Cela exige une mentalité totalement différente en termes d'organisation, de nouveaux processus, plus de flexibilité et donc aussi d'autres risques, et une gestion adaptée en matière de compliance et de risques."* Le profil et le rôle du juriste doivent suivre. *"Mais également l'équipe opérationnelle, qui ne doit pas (plus) considérer le juriste comme un obstacle, mais comme un partenaire interne qui avance des solutions pour développer nos activités de manière optimale dans un monde de plus en plus complexe et exigeant en matière de compliance."*

“PONDRE DES PAGES DE CONSEILS JURIDIQUES SUR UN PROJET AU STADE D'ÉBAUCHE EST UNE PERTE DE TEMPS, DE MOYENS ET DE CONNAISSANCES”

PHILIPPE VAN TROEYE

DEUX OU PLUS EN UN

Le juriste d'entreprise moderne a une double mission simultanée. D'une part, il ou elle doit protéger l'entreprise contre les risques juridiques, éthiques et de compliance. D'autre part, il doit soutenir la réalisation opérationnelle de la stratégie de l'entreprise. *“Les deux sont complémentaires. Un juriste capable de jongler avec les deux constitue un précieux atout”*, déclare **Michaël Gillis, Chief Strategy, Legal, Regulatory & Public Affairs Officer chez ENGIE Benelux**. *“Les juristes prouvant qu'ils ont également des intérêts économiques, financiers, informatiques ou autres seront fortement impliqués dans les projets. Par ailleurs, nous donnons aux juristes cadres un rôle dans les équipes de management de nos principales entités. Sont-ils à même d'y générer une véritable valeur ajoutée ? L'expérience montre que oui. Ainsi, en tant que juriste d'entreprise, je suis moi-même responsable de domaines variés, tels que la stratégie, les aspects juridiques, la régulation et le lobbying. Suis-je pour autant un expert accompli dans chacun de ces domaines ? Bien sûr que non. Mais j'octroie une place à chacune de mes missions, de sorte à être à l'aise et je fais appel à toute l'équipe pour obtenir de bons résultats. Enfin, je n'hésite pas à demander des explications lorsque je ne comprends pas les tenants et aboutissants d'un problème.”*

Autrement dit, le juriste qui se repose uniquement sur ses compétences techniques ou son expertise juridique est menacé d'extinction. À lui ou elle donc de déployer ses autres talents et de les faire valoir. *“Notre stratégie consiste à donner aux juristes un rôle à part entière dans nos équipes de management au sein de nos différents domaines d'activité”*, explique Philippe Van Troeye. *“Ils doivent dès lors assumer ce rôle et ne pas croire qu'ils sont là pour leurs seules vues juridiques. Ils doivent prendre part à la discussion dans*

'WHISTLEBLOWING'

“Le respect des valeurs d'entreprise et des codes de conduite internes ainsi que l'effectivité du contrôle interne de l'entreprise sont accrus lorsqu'il existe des canaux qui permettent aux collaborateurs de faire part en interne, de bonne foi, de préoccupations légitimes au sujet d'infractions significatives à ces valeurs d'entreprise et codes ou au sujet de comportements contraires à l'éthique ou illégaux concernant des aspects relevant de la compétence et du contrôle de l'entreprise.” C'est ainsi que la Banque nationale de Belgique définit l'importance des 'whistleblowers' (littéralement : ceux qui émettent un sifflet d'alerte). Le whistleblowing est un des piliers d'une stratégie consolidée en matière de compliance, et ce également chez ENGIE. *“Une personne peut être géniale, déborder d'énergie et d'ambition, mais si elle n'a pas les bonnes valeurs, c'est une bombe à retardement”*, déclare Michaël Gillis, qui reprend les paroles de Warren Buffet. Tout collaborateur qui constate quelque chose qui est inadmissible, susceptible de nuire sérieusement à l'entreprise ou qui se sent menacé dans sa situation personnelle peut, sans souci de hiérarchie, envoyer un message au Ethics and Compliance Officer de son département ou directement au Ethics & Compliance Director du groupe. *“Il ne peut le faire de manière anonyme, mais aura la garantie que sa plainte le sera. Il est essentiel que le whistleblower soit protégé s'il a agi de bonne foi. En effet, il arrive trop souvent dans la société que cela ne se passe pas bien pour eux, même s'ils ont agi de manière tout à fait légitime et en âme et conscience. En fait, le législateur devrait mieux réglementer certaines choses : pas de loi pour dire aux entreprises comment organiser leur whistleblowing, mais un régime de base relatif à la protection et à l'indemnisation des whistleblowers.”*

toutes ses dimensions, mais en mettant l'accent sur leur domaine d'expertise spécifique. Nous plaçons également des juristes dans des conseils d'administration de succursales, parce qu'ils font aujourd'hui partie du bon mix d'hommes ou de femmes d'affaires autour de la table." C'est ainsi que le projet de conformité à la GDPR (General Data Protection Regulation) est aujourd'hui géré chez ENGIE par un juriste, en collaboration étroite avec un spécialiste des TIC. Ce fonctionnement en tandem est fondamental selon Michaël Gillis, car il est illusoire de croire qu'un juriste peut gérer un tel projet jusque dans les moindres détails sans se heurter à un mur ou décrocher à un moment ou l'autre.

En bref, plus un juriste est calé et montre un véritable intérêt pour d'autres domaines, plus son profil et son employabilité sont élevés. *"Mais il faut rester réaliste, tout le monde n'a pas suffisamment de gènes polyvalents. Les juristes qui arrivent maintenant sur le marché du travail n'ont pas plus d'aptitudes exceptionnelles que d'autres jeunes hautement qualifiés. Si ce n'est peut-être qu'ils sont davantage aptes à la réflexion conceptuelle, à ne pas juger trop vite et à fonder leurs décisions principalement sur des faits. Mais, ce qui est plus important, c'est leur motivation et leur ouverture d'esprit pour se familiariser avec des matières qui ne relèvent pas nécessairement de leur discipline."*

"AUJOURD'HUI, LE JURISTE FAIT PARTIE DU BON MIX D'HOMMES OU DE FEMMES D'AFFAIRES DANS UNE ÉQUIPE DE MANAGEMENT OU UN CONSEIL D'ADMINISTRATION"

PHILIPPE VAN TROEYE



MICHAËL GILLIS
Chief Strategy, Legal,
Regulatory & Public
Affairs Officer chez
ENGIE Benelux

'ONE LEGAL', DE NOMBREUX RÔLES

Le groupe ENGIE a opéré un revirement stratégique de quasiment 360° dans le cadre de la transition énergétique. Le juriste doit suivre. La nouvelle répartition et le nouveau contenu des tâches semblent à première vue évidents, mais le sont nettement moins dans la pratique. Car dans le sillage de la transformation fondamentale de ses activités, le groupe mise sur l'efficacité des coûts, à savoir moins de juristes d'entreprise internes et d'avocats. *"Le management doit donc précisément trouver des talents ayant des connaissances juridiques, disposant des aptitudes managériales requises et capables de resserrer les cordons de la bourse"*, souligne Philippe Van Troeye. Le véritable défi consiste à trouver le mix entre les domaines de compétences plutôt que de développer une expertise poussée dans certaines niches juridiques. *"Si nous avons besoin d'un know-how unique pour une problématique spécifique, nous le trouverons en externe."* En plus de ces qualités personnelles, le juriste d'ENGIE s'intéresse aux aspects à la fois locaux et mondiaux. *"Outre les lois et réglementations belges, il doit également maîtriser le contexte international dans lequel opère ENGIE et faire le lien entre les deux réalités."*

ENGIE

> Afin d'intégrer structurellement ces deux objectifs – aptitude multidisciplinaire et efficacité en termes de coûts – ENGIE a développé une solide 'Legal Line' s'appliquant à une équipe intégrée d'environ 450 juristes d'entreprise partout dans le monde. "Outre la 'Financial Line', la 'Legal Line' est une des familles fonctionnelles les plus fortes du groupe ENGIE et cela fait vraiment la différence sur le terrain", affirme Michaël Gillis. La combativité de l'équipe montre d'ailleurs que les juristes sont effectivement utilisés comme des 'solution providers' multidisciplinaires. L'entreprise a choisi de ne pas sous-traiter les activités juridiques de manière structurelle, mais d'investir dans des compétences internes. Un 'Legal Steering Committee' (les juristes principaux des 24 divisions partout dans le monde, assistés des juristes cadres du siège social à Paris) veille à ce que les entités locales ne tombent pas dans l'isolement juridique, tout en conservant une autonomie suffisante. "En 2015, nous avons concrétisé cette stratégie avec le projet 'One Legal'. Tout le monde aide tout le monde et tous les juristes se concertent notamment via un service web de microblogging (Yammer). Si une division en Italie a une question ponctuelle à laquelle personne sur place n'a de réponse adéquate, la philosophie est que les juristes

italiens puissent faire appel aux autres juristes du groupe. Ceux-ci sont alors censés assister leurs collègues italiens, du moins s'ils disposent de l'expertise requise. Les 450 juristes d'entreprise du groupe forment une seule équipe. Chacun y traite ses collègues comme il voudrait l'être lui-même." Afin d'éviter une fragmentation trop importante, chaque juriste de la ENGIE Legal Line doit respecter trois principes :

1. faire preuve de transparence dans le rapportage ;
2. poser la bonne question à la personne ayant la bonne et la meilleure expertise (cela suppose de la transparence quant aux compétences juridiques) ; et
3. être disponible pour tout le monde, y compris les collègues d'une autre division.

Une équipe et un réseau internationaux de ce genre permettent de sérieuses économies au niveau des coûts. Philippe Van Troeye : "En partageant toutes nos connaissances et notre savoir-faire, nous ne devons pas chaque fois réinventer l'eau chaude ou engager inutilement des cabinets d'avocats externes. Travailler dans l'isolement ou cloisonner les connaissances, ça ne se fait pas et ce n'est certainement pas positif pour les collaborateurs ambitionnant une promotion."



Le grand enthousiasme pour la nouvelle approche et vision repose sur la transformation du groupe. *“C’est fantastique, mais il faut pouvoir suivre, trouver les bons profils et engager en temps utile de jeunes gens pour garder une équipe ‘future proof’”,* déclare Michaël Gillis sur la base de son expérience. Par ailleurs, ce nouveau style et le défi qui consiste à contribuer à la transition énergétique attirent les meilleurs juristes du marché.

Philippe Van Troeye et Michaël Gillis restent modestes au sujet de la stratégie juridique innovante d’ENGIE. Il y a certes du changement, mais ce n’est pas un but en soi. De plus, nous n’avons pas la prétention de penser que nos solutions innovantes en matière ‘legal & compliance’ sont d’office meilleures que ce qui se fait ailleurs. Il est important que les clients (internes et externes) y soient préparés et disposés à accepter le nouveau rôle des juristes. Ces quinze dernières années, l’aspect ‘legal & compliance’ a pris son envol et le recours aux juristes d’entreprise a fortement crû. *“Mais au bout du compte, c’est l’homme qui se cache derrière le juriste qui détermine sa valeur et son employabilité. Les personnes ayant beaucoup d’ambition, une grande faculté de travail et une solide intelligence émotionnelle – et de préférence aussi le QI requis – sont des juristes d’entreprise très innovateurs. Et cela, aucune procédure ne peut rien y changer. Je connais de jeunes juristes qui ont accédé à la présidence du conseil d’administration d’une succursale en un rien de temps. D’autres, en revanche, préfèrent le rôle de ‘problem solver’ et ont besoin d’une tape dans le dos pour quitter leur zone de confort. C’est la réalité, le monde idéal n’existe pas.”* □

“IL APPARTIENT À L’ENTREPRISE DE FORMER DES JURISTES QUI SOIENT ‘FUTURE PROOF’”

MICHAËL GILLIS

PIÈGES ET CONSEILS

- Ne demandez pas de conseils juridiques dans des dossiers qui sont loin d’être arrivés à maturité ou qui ne présentent pas de priorité stratégique pour l’entreprise. C’est une perte de temps et de moyens.
- Une pression de travail élevée, le conservatisme ... entravent parfois une nouvelle approche. Dans chaque dossier concret, le juriste doit se demander au moins une fois par jour : ‘Peut-on encore faire mieux autrement ? Is there a better way?’
- Donnez aux gens la possibilité de s’inspirer, offrez-leur la possibilité de se développer et de ne pas être conventionnel. Et n’oubliez pas de vous donner à vous-même suffisamment d’oxygène aussi.



SPARKCENTRAL / BRUSSELS AIRPORT COMPANY

LE SERVICE À LA CLIENTÈLE DEVIENT UN DIFFÉRENCIATEUR UNIQUE



INSTANT SATISFACTION

"Lors d'une fête de famille, mon neveu de 11 ans a pris mon smartphone. Je lui ai dit qu'il n'était pas connecté à l'internet. 'Je ne veux pas aller sur internet, je veux jouer à Pokémon GO', m'a-t-il répondu. Sa réaction caractérise bien le fait que la génération née après l'an 2000 n'a jamais connu un monde sans internet. Pour eux, le net est l'air qu'ils respirent. Il est là, un point c'est tout. Tout comme le signal radio était une évidence il y a 30 ans", explique d'entrée de jeu Davy Kestens, CEO de Sparkcentral. Cette perception a un impact énorme sur le style de vie et la communication des moins de vingt ans. Tout se passe en temps réel, la recherche de la satisfaction instantanée prime. Des études démontrent même que le cerveau d'un jeune de 15 ans établit d'autres liens que celui d'une personne plus âgée. Ses modèles de prise de décision sont nettement plus rapides et son temps de concentration bien plus court. Les adultes pensent qu'ils sont paresseux, mais en fait ils ont déjà décidé que la question n'est pas pertinente et sont passés à autre chose.

" *Il est déjà arrivé que des gens disjonctent complètement parce qu'ils étaient frustrés par un mauvais service ! Let's face it; it sucks to be customer."* **Davy Kestens** (28 ans) s'exprime sans détour : les entreprises pensent qu'elles privilégient leurs clients, mais elles s'adressent surtout au monde extérieur en fonction de leurs processus, plateformes et canaux internes. Le **CEO de Sparkcentral** leur donne maximum cinq ans pour communiquer vraiment avec le client de l'avenir.

Les entreprises n'échappent pas à cette évolution. Le service à la clientèle doit suivre ! Il y a cinquante ans, lorsque vous alliez chez le boulanger le dimanche, la boulangère savait que vous alliez demander deux croissants. Elle connaissait ses clients et le service était très personnalisé. Avec l'émergence de grosses sociétés comptant des milliers, voire des millions de clients, le service à la clientèle est devenu un processus. Le service individualisé est devenu impossible. Avec la généralisation du téléphone – il y a une trentaine d'années –, les grandes entreprises ont organisé des callcenters qui pouvaient aider les clients individuellement à tour de rôle. Avec l'arrivée de la messagerie électronique, les callcenters se sont transformés en contactcenters, qui ont intégré le mail et la téléphonie dans les processus de customer care. Mais toujours avec des files d'attente et un 'faux' service personnalisé. Ensuite, on a aussi intégré le chat, les SMS ... " *mais avec la croissance des contactcenters et le changement d'échelle des processus de communication, la dépersonnalisation a aussi augmenté. La notion de customer care est devenue un beau terme de marketing pour un canal de communication asséché, sans plus*".

**“LES ENTREPRISES DOIVENT
AUSSI APPRENDRE À
COMMUNIQUER VIA DES
CANAUX QU'ELLES NE
CONTRÔLENT PAS”**

DAVY KESTENS

Quelle est aujourd'hui la probabilité qu'un client qui appelle trois fois ait chaque fois la même personne au bout de la ligne ? Indépendamment du fait que ce même client a lu un mail reçu il y a deux semaines ou suivi sa session de chat sur le site web ... Aucune ! "Cela parce que les systèmes de customer care sont construits autour de processus internes et pas autour du client. La

nouvelle génération de clients n'accepte plus cela." Au cours des cinq dernières années, l'internet s'est transformé en plateforme de communication sociale. Les consommateurs communiquent entre eux d'une manière totalement neuve et attendent des entreprises un style et une attitude similaires. Il ne suffit pas que les entreprises soient 'présentes' sur les réseaux sociaux, elles doivent aussi apprendre à communiquer via des canaux qu'elles ne contrôlent pas, mais qui sont dans les mains de tiers comme Facebook, Twitter, LinkedIn, Snapchat "... *et où les clients orientent la communication selon leurs attentes et exigences. Une entreprise qui ne réagit pas vite et de manière adéquate à un message posté risque d'être clouée au pilori*".

LE BUSINESS DE SPARKCENTRAL

Sparkcentral est une plateforme centralisée qui regroupe tous les événements et moments de contact de chaque client individuel, grâce à ou via n'importe quel canal (SMS, e-mail, téléphone, réseau social, applications mobiles ...). Ce n'est qu'en connaissant le contexte personnel de chacun qu'une entreprise peut offrir un service individualisé et répondre en temps réel aux attentes. Grâce aux technologies les plus rapides d'ordonnement et de priorisation des clients et aux outils innovants d'optimisation des processus de travail et de rapportage, Sparkcentral aide des marques mondiales comme Delta Air Lines, Uber, Nordstrom, ENGIE Electrabel, Zappos, Brussels Airport, ... à créer un service à la clientèle rapide et rentable et à promouvoir la fidélité à une marque.

www.sparkcentral.com

SPARKCENTRAL / BRUSSELS AIRPORT COMPANY

> FINI, LE SERVICE À LA CLIENTÈLE À L'ANCIENNE

Davy Kestens observe deux mondes qui divergent : le monde des entreprises, qui fait appel à 'ses' canaux et systèmes de communication historiques, et le monde extérieur, qui utilise de nouveaux codes et modèles de communication via de nouvelles plateformes de plus en plus nombreuses et qui adapte sans cesse ses attentes. *"Mon neveu utilise Facebook Messenger pour envoyer des messages aux 'personnes âgées', WhatsApp pour les amis, WeChat pour chatter avec ses compagnons du club de foot et Snapchat pour envoyer des photos à sa copine. L'entreprise doit relever l'énorme défi de s'approprier cette nouvelle culture de communication, de s'adapter aux attentes de la nouvelle génération de clients et de reprendre le contrôle."*

Le client 'digital native' (génération Z) recherche la satisfaction instantanée, fixe son attention très peu de temps, est hyper impatient et n'est pas à la recherche de l'effet de surprise, selon Davy Kestens. Les entreprises investissent beaucoup trop dans la création de cet effet de surprise, qui a en outre un faible ROI. Fondamentalement, le client ne veut qu'une chose : acheter un produit ou un service sans tracasserie ni effort et obtenir une aide directe en cas de problème. *"Combien de démarches faut-il entreprendre pour prendre un abonnement de GSM ? Et si quelque chose ne va pas, il faut le rectifier soi-même. L'opérateur fait faire le travail au client, alors que ce devrait être le contraire. Une récente étude de Dimension Data montre que le client n'attend pas que tout se passe toujours à la perfection. Mais si quelque chose cloche et qu'il doit à peine s'investir pour trouver une solution, alors sa déloyauté ou sa perception négative augmente de 6 à 9%. En revanche, s'il doit remuer ciel et terre pour résoudre le problème, sa déloyauté augmentera de 96%."*

Sparkcentral va plus loin dans le soutien de l'expérience client et offre des solutions pour répondre de manière proactive à leurs besoins et attentes. Si cela ne dépendait que de Davy Kestens, on évoluerait vers une ère où le service à la clientèle ne serait plus nécessaire parce que les entreprises anticiperaient les aspirations de leur public cible. *"Imaginez que vous habitez à 45 minutes de l'aéroport où vous devez prendre un vol. Vous savez que la porte d'embarquement fermera dans une heure et vous vous précipitez donc vers le parking de l'aéroport pour attraper votre*

vol. Arrivé à la porte d'embarquement, on vous dit que vous arrivez trop tard. De quoi devenir fou ! Imaginez à présent le scénario suivant : vous êtes dans un embouteillage et vous recevez un SMS de la compagnie aérienne qui vous signale que – sur la base de vos coordonnées GPS – vous allez probablement rater votre vol et vous demande si elle doit vous réserver une place sur un prochain vol. Voilà ce que j'appelle anticiper les problèmes potentiels et mettre le client au centre. Chacun en sort gagnant, car entretemps la compagnie peut revendre le siège qui s'est libéré, elle vous vend un deuxième siège et elle abrège les temps d'attente à l'enregistrement."

“LES ENTREPRISES
INVESTISSENT TROP DANS
LA CRÉATION D'EFFETS
DE SURPRISE, QUI ONT
EN OUTRE UN FAIBLE ROI”

NE PAS S'ADAPTER N'EST PAS ENVISAGEABLE

Va-t-on vraiment vers une telle évolution ? Après tout, toutes les générations ne sont pas aussi 'digital native'. *"Aujourd'hui peut-être pas, mais bientôt oui."* On constate que les parents adoptent automatiquement le comportement de communication de leurs enfants pour pouvoir rester en contact. De plus, les générations encore plus âgées seront très bientôt minoritaires. Davy Kestens estime que les entreprises doivent prendre conscience que la génération Z constitue l'avenir sur lequel elles doivent fonder leur activité. Ne pas s'adapter n'est pas envisageable. Mais la pression variera d'une entreprise à l'autre et d'un secteur à l'autre. *"Les secteurs verticaux tels que ceux du voyage, de l'horeca et des banques – les grandes sociétés de service – en ressentiront très vite l'impact. En revanche, les Coca-Cola de ce monde sont moins sensibles à la 'customer messaging experience'. En cas de problème avec un de ses produits, le client ne se tourne en effet pas vers Coca-Cola, mais vers son distributeur. Enfin, l'échelle et l'héritage des entreprises sont également déterminants pour leur capacité d'adoption"* (voir cadre 'De l'innovateur au retardataire').

DE L'INNOVATEUR AU RETARDATAIRE

Les **'innovators'** constituent un groupe restreint de petites entreprises ou de personnes qui veulent être les premières à avoir un produit ou une technologie. Ils recherchent la pointe de la nouveauté. Les start-ups n'ont pas d'héritage historique et peuvent donc sans entrave intégrer la nouvelle technologie dans le business model. Elles sont les **early adopters**.

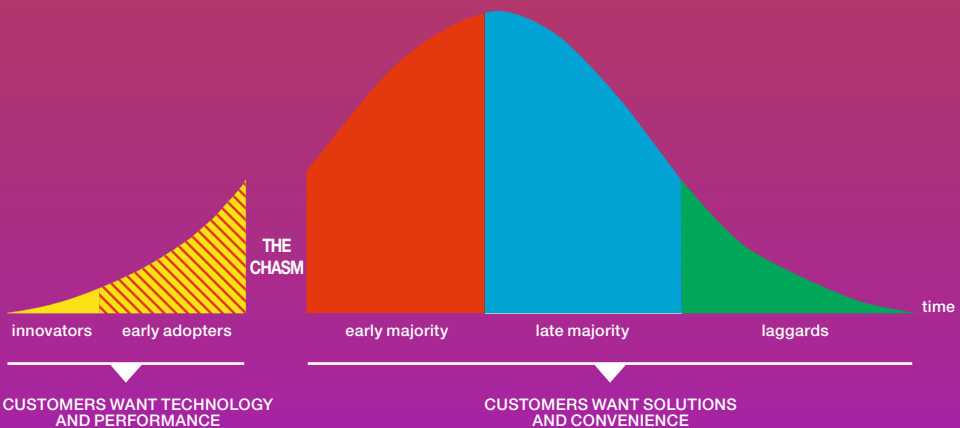
Dès que la technologie est adoptée par la masse et atteint l'âge adulte, les grandes sociétés prennent conscience qu'elles doivent suivre et elles investissent des moyens importants pour adapter leurs processus et modèles. Stratégiquement, elles sont également à même de le faire. Elles constituent la **'early majority'**. Ce groupe de précurseurs est toutefois beaucoup plus difficile à convaincre et à mobiliser que les early adopters. Le gourou du marketing Geoffrey Moore appelle ce phénomène 'the Big Scary Chasm' (1999).

Le défi est le plus important pour les entreprises – moyennes et grandes – qui peuvent difficilement renoncer à leurs modèles traditionnels, mais qui, après de longues tergiversations, comprennent qu'elles n'ont pas d'autre choix que de suivre, parce que la technologie a entretemps atteint l'âge adulte et est utilisée par la majeure partie du marché. Moore appelle ce groupe la **'late majority'**.

Enfin, viennent les **'laggards'** ou retardataires, qui sont les derniers à adopter la transformation. Ils suivent – beaucoup trop tard – par pure nécessité, sachant qu'autrement ils seront exclus du marché.

Tesla est un bel exemple. Il y a quelques années, le constructeur automobile vendait en Belgique au maximum une dizaine de modèles de sport à des early adopters. Dès que la marque a lancé un modèle de base (dans le but de combler le fossé), les exportations ont crû de manière exponentielle et le constructeur automobile atteint aujourd'hui la early majority.

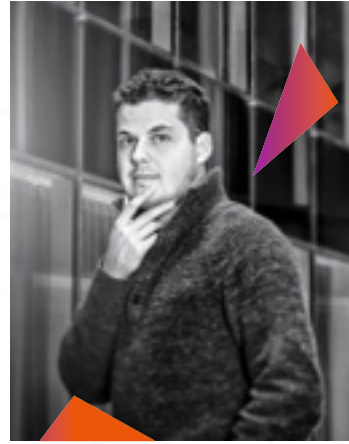
GEOFFREY MOORE'S CROSSING THE CHASM' DIAGRAM circa 1991



“AUJOURD’HUI, TOUTES LES GÉNÉRATIONS NE SONT PAS ‘DIGITAL NATIVE’, MAIS BIENTÔT OUI”

Mettre le client au centre, c’est évidemment plus facile à dire qu’à faire, particulièrement pour une entreprise qui occupe des milliers de travailleurs et a des millions de clients. On peut se demander si la tendance à la ‘mass customization’ – dans laquelle un produit de masse peut être adapté au client individuel – est également possible pour le service à la clientèle. *“Il est évidemment impossible pour un mastodonte de communiquer 24/7 avec chaque client individuellement. Mais on peut lui offrir cette expérience en coulant la communication dans les bons processus. Le facteur crucial est de disposer de données en temps réel.”* Imaginons un directeur commercial qui atterrit à Tokyo en pleine nuit. Il a un mal de tête atroce et entre dans une pharmacie. Après trois essais infructueux (le lecteur de carte n’est pas compatible), sa carte est bloquée. Après une heure de négociations internationales avec sa banque européenne et s’il a un peu de chance, sa carte est réactivée. Les choses pourraient se passer autrement. La banque reconnaît la carte bloquée, connaît le numéro de GSM de ce client et lui envoie un SMS pour vérifier son identité. En cas de réponse positive, la carte est automatiquement débloquée. Et tout cela en moins d’une minute et pour un coût négligeable pour la banque en comparaison avec des appels internationaux longs et souvent de nuit, et donc onéreux. Conclusion : le client est aidé rapidement et personnellement, et la banque est satisfaite.

Cette histoire ne relève pas de l’utopie, il s’agit d’un cas concret de Sparkcentral. *“Il faut commencer par identifier les cinq principales sources des échanges de communication. Cherchez ensuite des solutions de communication proactives pour endiguer la profusion. Vous verrez que les nouveaux processus sont souvent très efficaces en termes de coûts. Attention, être proactif implique de tenir compte des souhaits du client, sans l’abandonner en ne donnant plus de nouvelles.”*



DAVY KESTENS
CEO de Sparkcentral

HUMAN-TO-HUMAN

Davy Kestens est convaincu que la ‘communication sans effort’ deviendra un des principaux différenciateurs pour la compétitivité des entreprises. D’ici cinq ans, la communication h2h (human-to-human) deviendra la norme. *“Chaque activité, chaque service, chaque produit atteint son niveau de saturation parce que, partout dans le monde, des entreprises très différentes font la même offre, accessible à tous. Et elles se concurrencent toutes l’une l’autre. Un avion est un avion et le passager sera peut-être plus ou moins près d’un bébé qui pleure, mais il se fiche de la couleur de l’appareil. Toutes les sociétés proposent les mêmes vols avec les mêmes itinéraires et quasiment au même prix. Le service à la clientèle devient leur seul différenciateur. Le produit ou service ne disparaît pas, mais sa personnalisation ou ‘customisation’ devient le facteur critique.”*

“IL EST IMPOSSIBLE POUR
UNE GRANDE ENTREPRISE
DE COMMUNIQUER 24/7
INDIVIDUELLEMENT AVEC
CHACUN DE SES CLIENTS.
MAIS ELLE PEUT LUI OFFRIR
CETTE EXPÉRIENCE”

"AUJOURD'HUI, LA MAJORITÉ DES ENTREPRISES COMMUNIQUENT AUSSI MAL AVEC LEURS CLIENTS QU'IL Y A 30 ANS"

Le facteur humain (éducation, coaching personnel ...) gagne rapidement en importance. *"Tous les autres processus sont automatisés. Avez-vous déjà entendu parler des 'dash buttons' (boutons connectés) d'Amazon ? Ce bouton, collé sur des appareils, permet au consommateur de commander automatiquement en ligne un produit programmé dans le bouton et de le faire livrer à domicile. Si vous n'avez plus de poudre à lessiver, il suffit d'appuyer sur le bouton qui se trouve sur la machine à laver et le tour est joué. À terme, il sera possible d'adapter l'offre à ses préférences personnelles."* Une telle offre préprogrammée ne restreint-elle pas la liberté de choix personnelle ? En effet, le consommateur n'est plus incité à essayer un produit qui ne cadre pas avec son profil. *"Cela fera l'objet d'un service distinct, high-end. Les gens ne seront plus loyaux à des marques, mais à des expériences. Plus personne ne devra faire le choix entre Coca-Cola ou Pepsi."* □

QUE FAUT-IL ÉVITER ?



- Comment personnaliser l'abondance de communication ? Identifiez d'abord les sources des principaux échanges de communication. Cherchez ensuite des solutions de communication proactives (et efficaces en termes de coûts) pour endiguer la profusion, tout en offrant au client l'expérience d'un service sur mesure. Ne l'abandonnez jamais.
- Le consommateur ne recherche plus l'effet de surprise. Il veut vraiment être aidé et recevoir un service. Indemniser royalement la perte d'un bagage à l'aéroport, ce n'est que mettre du baume sur la plaie. On ne remédie pas ainsi à la perception négative vis-à-vis de l'entreprise à long terme.
- De nombreuses entreprises engagent un jeune diplômé comme manager des réseaux sociaux. Celui-ci maîtrise bien les nouveaux canaux, mais il méconnaît l'activité de l'entreprise. Un service à la clientèle proactif, c'est bien plus qu'être actif sur Twitter, Facebook, ...



> CASE STUDY - LIGNE DIRECTE VERS LES PASSAGERS



© Brussels Airport Company

“ **L**e défi de notre communauté de plus de 20.000 collaborateurs est que chacun d'entre eux doit prendre conscience de l'importance d'une relation clientèle positive et agir en conséquence.” **Arnaud Feist, CEO de Brussels Airport Company**, est ambitieux. La fierté aéroportuaire belge doit être imputable à son service à la clientèle, qui doit dépasser celui de n'importe quelle autre compagnie européenne.

Arnaud Feist le dit avec force : *“Le service à la clientèle est crucial dans notre secteur”*. La diversité des clients (passagers, compagnies aériennes, partenaires actifs directement ou indirectement à l'aéroport) requiert une organisation qui place le client au centre de sa stratégie. *“Compte tenu de la numérisation, de la diversification de l'offre de vols et de la concurrence dans les pays voisins, c'est la qualité des services qui fait aujourd'hui la différence.”*

“NOUS NE POUVONS VÉRITABLEMENT COMPRENDRE ET AIDER NOS CLIENTS QUE LORSQUE NOUS CONNAISSONS LEUR ‘CUSTOMER JOURNEY’”

ARNAUD FEIST

Les aéroports sont désormais des marques qui doivent mettre en avant leurs produits, services et USP et surtout disposer d'une ligne directe vers les clients pour pouvoir les aider en temps réel. Les clients doivent être le point de référence du business model et leur satisfaction (b2c et b2b) être au cœur de la stratégie. *“Si vous voulez que vos clients restent satisfaits,*



ARNAUD FEIST
CEO de Brussels
Airport Company

il faut leur offrir plus que des promesses de marketing. Il faut pouvoir garantir qu'ils seront satisfaits de chaque contact, quelle que soit sa nature. C'est dans ce but que nous voulons personnaliser au maximum nos relations avec la clientèle.”

LE BUSINESS DE BRUSSELS AIRPORT COMPANY

Brussels Airport Company est propriétaire de Brussels Airport. Ses actionnaires sont l'État belge (25%) et un consortium d'investisseurs privés (75%). Avec 24,8 millions de passagers et plus de 536.000 tonnes de fret par an, Brussels Airport figure parmi les aéroports les plus importants d'Europe et relie la capitale européenne à 238 destinations (2017) partout dans le monde. Cet aéroport est en outre celui qui propose le plus grand nombre de destinations lowcost au départ de la Belgique et le deuxième pôle de croissance le plus important du pays. Il génère quelque 60.000 emplois directs et indirects.

www.brusselsairport.be

On peut se demander si la tendance à la 'mass customization' – dans laquelle un produit de masse peut être adapté au client individuel – est possible pour le service à la clientèle. Brussels Airport ambitionne en tous cas de proposer aux passagers qui transitent par l'aéroport des produits et services qui répondent à leurs attentes personnelles. Pour ce faire, l'entreprise a même adapté sa structure l'an dernier et créé un nouveau département 'passenger experience'. *“Ce nouveau département est responsable de l'ensemble du parcours des passagers, du départ à l'arrivée, en passant par le parking, le check-in, la sécurité, les magasins, les toilettes. Il identifie l'actuel 'customer journey', recueille des données pour connaître et prioriser les besoins de nos passagers, comprendre qui sont nos clients ainsi que leurs attentes à notre égard. Nous pouvons ainsi*

>

SPARKCENTRAL / BRUSSELS AIRPORT COMPANY

- *acquérir les connaissances indispensables pour développer des solutions et des produits et services numériques et autres ciblés et efficaces, qui améliorent l'expérience personnelle de nos passagers."*

“LES COLLABORATEURS CHARGÉS DES RÉSEAUX SOCIAUX REÇOIVENT UNE AUTRE FORMATION QUE CEUX QUI AIDENT LES CLIENTS AU GUICHET D'INFORMATION. LEUR FORMATION EST SPÉCIFIQUEMENT AXÉE SUR LE SERVICE À LA CLIENTÈLE EN LIGNE”

LES MÉDIAS SOCIAUX NE PEUVENT ÊTRE IGNORÉS

En 2018, une entreprise n'est plus à même de répondre aux besoins actuels des clients sans recourir aux médias sociaux. Arnaud Feist estime que l'utilisation active de ces canaux est un aspect incontournable de toute stratégie d'entreprise (petite ou grande). Il est essentiel de disposer des bons outils pour soutenir vos équipes, formaliser et gérer les relations avec la clientèle, fixer des objectifs et contrôler des processus. *"Nos collaborateurs ont conscience que notre entreprise doit s'adapter aux nouvelles tendances et aux nouveaux défis. Mais cela n'est pas synonyme d'innover aveuglément. Toute innovation doit offrir une valeur ajoutée réelle à nos clients, passagers ou compagnies aériennes. C'est ainsi que nous utilisons Sparkcentral pour faciliter le dialogue sur les médias sociaux. Cela nous permet également de mieux gérer les relations avec nos passagers et de réaliser des*

statistiques à ce sujet. Nous utilisons par ailleurs la plateforme Falcon pour l'agenda de nos actions de communication proactives."

Brussels Airport applique la solution de Sparkcentral faisant appel aux médias sociaux en complément des processus et canaux classiques de service à la clientèle, comme le téléphone, l'e-mail et les contacts face à face. Ainsi, les collaborateurs chargés des réseaux sociaux reçoivent une formation spécifique pour pouvoir aider les passagers de manière adéquate. En effet, le 'customer service' en ligne diffère des services assurés par téléphone ou au guichet.

"Cet instrument nous permet de répondre efficacement aux questions et d'avoir un aperçu clair de ce qui est posté sur nos réseaux sociaux. L'exemple le plus éloquent est la gestion de la crise après les attentats du 22 mars 2016. Notre communication proactive et réactive avec les passagers sur les réseaux sociaux était à ce moment cruciale. La plateforme de Sparkcentral a été d'une grande aide pour dispatcher et traiter efficacement l'avalanche de questions, et ce tant pendant la crise que longtemps après." □

CONSEIL



"N'hésitez pas à modifier la structure de votre entreprise si cela peut améliorer le service à la clientèle, mais ne forcez pas le changement ou la reconversion. Prenez le temps d'analyser votre entreprise et de la redéfinir sur la base d'un service optimal à la clientèle et sachez que vos collaborateurs ont besoin de temps pour s'adapter. Cela signifie que vous devez les former et les encourager à participer au projet en vue de le concrétiser ensemble."



SOLVAY / INTUO / BIVTEAM

ENTREPRISE SANS PATRON ? LA VOLONTÉ EST LA CLÉ !



Pas de chef ? Le travailleur fixe lui-même son salaire (et le niveau de bénéfices !) ? La PME d'informatique wallonne BIVTeam prouve que c'est possible. Le géant de la chimie Solvay montre la voie en tant que précurseur. Et la start-up gantoise Intuo aide les entreprises à confier les commandes aux travailleurs. La transition d'un leadership top-down vers une politique bottom-up semble très positive. Toutefois, l'expérience nous apprend que la vraie autogestion n'est viable que si elle est enracinée dans la motivation intrinsèque et de l'employeur et des travailleurs.

CRAINTE DE LA MANIPULATION

"Dès que les personnes ont goûté à l'autonomie, elles ne veulent plus revenir en arrière." Il y a quelques années, **Bénédicte Baurain** a repris l'entreprise logicielle **BIVTeam**, dont elle était associée-actionnaire depuis plus de 20 ans. Si ce que font les dix collaborateurs ne semble pas à première vue très attrayant, la manière dont ils le font l'est, en revanche...

Bénédicte Baurain : *"En tant que CEO, j'ai décidé d'emprunter une nouvelle voie, en commençant par une gestion consultative – je demandais littéralement l'avis de mes collaborateurs pour chaque décision à prendre. Personne n'avait l'habitude d'une telle approche, et encore moins confiance en celle-ci. Je devais constamment rassurer les gens sur le fait qu'il n'y avait pas d'agenda caché ni de manipulation, et trouver des techniques pour mener judicieusement la concertation*

et les discussions parfois houleuses. Les 'analyses de gestion du talent' se sont avérées essentielles pour cerner la personnalité de chacun. En effet, quelqu'un qui agit avec sa personnalité primaire, intrinsèque, doit fournir moins d'efforts pour atteindre des résultats. Sur la base de ces profils, nous avons ensemble redéfini et réattribué tous les rôles et fondements de l'entreprise et précisé notre mission et raison d'être – 'Pourquoi nous levons-nous chaque matin et de quoi rêvons-nous pour notre entreprise et notre vie professionnelle?'.

Après cet exercice, il s'ensuit le déploiement opérationnel...

Bénédicte Baurain : "Nous travaillons sur la base de projets, avec les clients, des projets internes ('éphémères'), des projets stratégiques... Chacun peut lancer un projet et décider du rôle qu'il ou elle veut y jouer. Nous essayons d'optimiser le croisement entre 'personnalité, goût pour le projet et compétence'. Pour chaque projet, nous déterminons au préalable et en concertation les lignes directrices. Ensuite, l'équipe de projet travaille de la manière la plus autonome possible, dans tous les domaines, même le volet financier".

Tim Clauwaert (CEO et cofondateur d'Intuo) :

"Personne ne dispose d'un plan prêt à l'emploi pour ce nouveau modèle, Intuo non plus. Changer la gestion du personnel d'une manière organique et progressive, sans immédiatement jeter par-dessus bord l'ensemble de la structure, présente le gros avantage d'être moins invasif. Mais le but ne change pas : il s'agit de renforcer l'implication et la motivation et donc la performance des collaborateurs et de les lier à l'entreprise, tout en stimulant leur créativité et leur adaptabilité".

Cécile Tandeau de Marsac (DRH Groupe Solvay) :

"La politique des Ressources humaines doit placer le collaborateur au cœur de sa stratégie. Les collaborateurs souhaitent obtenir régulièrement un feed-back continu à 360° et un coaching, et non pas faire l'objet d'une évaluation une fois ou deux par an. L'impulsion du changement vient également des collaborateurs,



LE MODÈLE BIVTEAM

La CEO Bénédicte Baurain n'est plus la patronne de son entreprise logicielle. Elle agit désormais en tant que modératrice. Sa source d'inspiration ? De grands acteurs comme Zappos.com et Gore qui entendent renouveler davantage leur manière de travailler que l'organisation ou la structure. BIVTeam a jeté par-dessus bord le modèle classique organisé hiérarchiquement où chacun se voit assigner une description de fonction et un ensemble de tâches bien définis. Tous les collaborateurs, y compris le propriétaire-gérant, décident de tout par voie de consensus. Cela va de la vision et stratégie au déploiement opérationnel, à la gestion des risques et la responsabilité, en passant par la rémunération, les investissements et le niveau de bénéfices. "Autrement dit, les collaborateurs agissent de manière autonome, ils sont aux commandes et maîtres de leur carrière."

www.biv-team.com

SOLVAY / INTUO / BIVTEAM



LES OUTILS D'INTUO

Le CEO et cofondateur Tim Clauwaert est convaincu que les entreprises ont tout avantage à utiliser les impulsions technologiques. Les activités qu'elles exercent aujourd'hui peuvent être mieux adaptées aux travailleurs et se dérouler ainsi beaucoup plus efficacement. Partant de ce constat, la société a développé une plateforme d'évaluation sur laquelle les collaborateurs donnent un feed-back continu sur le travail de leurs collègues. *"Le coaching permanent remplace l'évaluation annuelle classique et accroît la motivation des gens."* Dans le même temps, la plateforme permet aux collaborateurs d'en apprendre davantage sur eux-mêmes. *"Quelqu'un qui s'entend souvent dire qu'il dirige bien les personnes va peut-être réaliser qu'il ferait un bon people manager. Et il peut ainsi prendre en mains sa carrière."*

www.intuo.io

qui peuvent définir leur propre gestion de la performance dans un avenir proche. Il revient aux RH de créer pour chaque collaborateur l'environnement adéquat reposant sur la confiance, où il peut s'épanouir et exercer le meilleur de ses compétences. Un environnement, où l'innovation et la rupture ont toutes les chances de réussir".

Tous les collaborateurs veulent-ils prendre cette responsabilité ?

Bénédicte Baurain : *"Tout le monde n'est pas aussi ouvert à la stratégie horizontale. Certaines personnes préfèrent être dirigées. Idéalement, l'organisation doit être en mesure de s'adapter au profil et à la personnalité de chaque collaborateur individuel. Mais à l'inverse, nous devons nous coacher les uns les autres et proposer des outils pour faciliter et stimuler l'autonomie. Ainsi notre équipe a-t-elle décidé que chaque vendredi, un collaborateur en particulier ne travaillerait pas à un projet en cours mais devrait faire ou réfléchir à quelque chose en relation avec notre entreprise, notre équipe ou son engagement dans BIVTeam. L'innovation et le développement personnel ont de meilleures chances de réussir s'ils viennent des personnes mêmes que lorsque cela leur est imposé. Personne ne doit justifier ce qu'il a fait pendant son vendredi, mais seulement partager son expérience avec les collègues en quelques mots. Et même si ce n'est pas l'objectif principal, de nouveaux projets, intéressants pour l'entreprise, voient le jour de cette manière".*

“PERSONNE NE DISPOSE D'UN PLAN PRÊT À L'EMPLOI POUR LE MODÈLE D'AUTOGESTION”

TIM CLAUWAERT

Dans l'organisation parfaitement horizontale, les collaborateurs décident-ils eux-mêmes de leur rémunération, des investissements... voire de l'affectation des bénéfices ?

Bénédicte Baurain : *"Mon but initial était de tout mettre sur la table et en question en toute transparence, même ma rémunération personnelle, pour ensuite réorganiser la formation des salaires – avec maintien des droits salariaux acquis. Par exemple, en laissant décider individuellement les gens du pourcentage d'augmentation qu'ils méritent, lequel est ensuite confirmé ou non au sein du comité, par voie de consensus. Tout le monde ne voulait pas*

suivre mon exemple, notamment les collaborateurs plus âgés, qui étaient sur la réserve. Il s'agit d'une discussion très complexe où le passé joue un rôle important”.

Cécile Tandeau de Marsac : “Un projet pilote de rémunération flexible va être mis en place, la question centrale étant : comment offrir aux collaborateurs une certaine flexibilité dans le choix de leurs différents avantages sociaux ?”.

Bruce Fechey-Lippens (Global Head of People Analytics & Digital HR chez Solvay) : “Je suis convaincu que les bonnes initiatives sont à développer de manière ‘bottom-up’. L’été dernier, nous avons créé un ‘Employee Experience Studio’. Avec une dizaine de collaborateurs, nous avons accompli durant 6 à 12 semaines une mission spécifique dans un studio de travail créatif, sans hiérarchie. Chacun ajoutait de la valeur en fonction de ses compétences et en s’autoresponsabilisant. L’équipe multidisciplinaire et intergénérationnelle était composée de collaborateurs issus de tous les départements de l’entreprise (RH, IT, R&D, production, vente & marketing...). Les résultats sont stupéfiants : la prise de décision s’est avérée nettement plus rapide. Le développement d’une nouvelle appli RH n’a pas pris une année mais 12 semaines, et ce, à un coût largement inférieur. Mais surtout, les collaborateurs se sont montrés très engagés et motivés. Ainsi, nous parvenons ensemble à un résultat nettement meilleur grâce à la cocréation”.

Tous les collaborateurs sont-ils suffisamment qualifiés pour codécider de la stratégie financière d’une entreprise ?

Bénédicte Baurain : “Non. C’est pourquoi nous les formons. Vous devez fournir aux gens les outils et connaissances nécessaires si vous voulez faciliter l’autogestion et aboutir à la prise de décisions fondées. Ce n’est pas parce que nous décidons par consensus que le risque de compromis irréalisables augmente. Si pour certains sujets, nous ne parvenons pas à une décision unanime, nous revenons alors aux fondements de l’entreprise, à nos valeurs, et nous cherchons une solution alternative. Mais il est rare qu’un collaborateur mette son veto. C’est pour tous – y compris moi – chaque fois un défi que de devoir approfondir au préalable chaque proposition et de la faire correspondre à notre mission et notre vision. Et parfois, un projet n’aboutit pas. Cela génère certes une frustration, mais aussi une motivation à remettre en question nos propres convictions”.



BRUCE FECHEY-LIPPENS
Global Head of People
Analytics & Digital HR
chez Solvay



LE PROJET SOLVAY

Cécile Tandeau de Marsac est la Directrice générale en charge des Ressources humaines du groupe Solvay, une entreprise de 27.000 collaborateurs aux profils variés : ouvriers, techniciens, ingénieurs de tout âge et de tout horizon. Elle porte le projet fascinant mais complexe de réinventer la culture d’entreprise, davantage numérisée et tournée vers les collaborateurs. “En tant que groupe multinational, nous devons évoluer et placer les équipes au centre des préoccupations. Nous n’avons pas d’autre choix.”

www.solvay.com

SOLVAY / INTUO / BIVTEAM

POULT (FRANCE) : MÊME LE COMITÉ DE DIRECTION A DISPARU

Le deuxième vendeur de biscuits en France a procédé à une transformation totale de sa gestion. L'entreprise n'a pas seulement supprimé les niveaux hiérarchiques qu'elle estimait inutiles, mais aussi son comité de direction. *"Beaucoup d'entreprises appliquent encore des modèles datant du 19e siècle",* explique Robert Collart, ex-Chief Happiness Officer chez Poulton. *"Et de nombreuses idées reçues ont la vie dure. 'Je ne peux faire confiance à personne, je dois donc tout contrôler', 'je ne crois pas qu'une équipe puisse s'autogérer, je dois donc imposer des objectifs'."* Il faut des années pour changer ce type d'idées. *"Qui dit réorganisation hiérarchique dit réorganisation des responsabilités."* La biscuiterie est désormais subdivisée en 'familles'. Chaque famille assume l'entière responsabilité de sa spécialité et en cas de décisions importantes à prendre, tous les collaborateurs ont voix au chapitre. Il peut s'agir de la répartition des fonds d'un investissement, par exemple. *"Quand je vois ce que l'on enseigne encore dans les écoles de commerce en France et en Belgique, le chemin à parcourir avant qu'un véritable changement des mentalités ne s'opère est encore long."*

(Source : 'Voici la preuve que la démocratie en entreprise est possible, Trends tendance, 27 janvier 2017)

NETTE RUPTURE AVEC LES BÉNÉFICES PURS ET DURS

Comment concilier l'aspiration à une plus grande compétitivité ou croissance de l'entreprise avec les objectifs individuels des collaborateurs ?

Bénédicte Baurain : *"L'entreprise doit réaliser des bénéfices. Moins il y a de bénéfices, moins il y a à partager. En tant qu'unique actionnaire d'une petite entreprise, je ne cherche pas à avoir un retour plus important que mes collaborateurs. Je suis leur égale. L'objectif que je poursuis est que, s'il y a un bonus à partager, nous puissions décider ensemble de la manière dont ces revenus supplémentaires seront répartis entre tous ou réinvestis dans l'entreprise. Cela fonctionne, pour autant que chacun soit intrinsèquement motivé dans son travail et que les conditions essentielles, comme le salaire de base, soient remplies et garanties"*.

Arne Van Damme (stratège croissance chez Intuo) : *"C'est là toute la force de l'autogestion. Chacun définit le rôle qu'il souhaite jouer et le degré de 'liberté' qu'il choisit intrinsèquement d'avoir pour pouvoir donner le meilleur de lui-même. La grande rupture avec la manière classique de travailler réside dans le fait que le collaborateur a choisi lui-même ce rôle et qu'il ne lui a pas été imposé par la hiérarchie"*.



ARNE VAN DAMME
Stratège croissance
chez Intuo

Cela semble impossible à mettre en œuvre dans une grande entreprise avec plusieurs actionnaires...

Cécile Tandeu de Marsac : *"Il faut parfois être un peu idéaliste. La croissance profite à tous – actionnaires inclus. Il s'agit d'une transition du leadership top-down vers une politique cocréative et bottom-up. Ce type de modèle plus partagé abouti à un plus fort engagement"*

"NOUS DEVONS CHANGER NON PAS D'IDÉOLOGIE MAIS DE CULTURE. UNE CULTURE D'ENTREPRISE QUI REPOSE SUR LA CONFIANCE DANS LE CAPITAL HUMAIN"

CÉCILE TANDEAU DE MARSAC

de la part de nos salariés, les actionnaires sont conscients que c'est un des facteurs clés de la performance. La confiance est la clé. Nous devons donc changer non pas d'idéologie mais de culture".

Bénédicte Baurain : "Grâce à la plus grande implication de nos collaborateurs, nous générons plus de prospects. Notre carnet de commandes a triplé et les collaborateurs sont devenus beaucoup plus attentifs aux opportunités. Chacun fait consciemment et inconsciemment de la prospection, alors que cette tâche revenait auparavant à un seul collaborateur vente. Mais soyons clairs, mon objectif de départ n'était pas d'augmenter la rentabilité mais bien de donner envie aux gens de travailler ensemble, de les faire se sentir plus heureux, et qu'ils se sentent fiers de travailler chez BIVteam. Engranger plus de bénéfices peut également être un objectif en soi, mais il faut alors communiquer dès le début de manière claire et cohérente. Sinon on perd toute authenticité et crédibilité".

Arne Van Damme : "L'autogestion n'a des chances de réussir que si l'une des deux conditions suivantes est remplie : soit le CEO/fondateur est convaincu que les personnes représentent le principal capital de l'entreprise, soit le concept est ancré dans la stratégie d'entreprise afin d'être plus créatif, innovant, orienté client et puissant que la concurrence. Dans le passé, lorsque la production de masse dominait, l'excellence

“L'AUTOGESTION N'A DES CHANCES DE RÉUSSIR QUE SI LE CEO/FONDATEUR Y CROIT OU QUE LE CONCEPT EST ANCRÉ DANS LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE”

— ARNE VAN DAMME

opérationnelle était le credo. Aujourd'hui, le travail sur mesure et individualisé constitue la norme. Cela nécessite des processus de production et de service innovants, plus créatifs... et donc aussi de nouveaux modèles organisationnels. Dans le cadre de cette évolution, la direction RH se voit beaucoup plus qu'auparavant attribuer un rôle de facilitateur stratégique (au détriment du nécessaire rôle de facilitateur opérationnel). Aujourd'hui, les RH ne facilitent pas que les processus, elles les définissent. En outre, à l'ère du numérique, le besoin en capacité créative augmente. Plus la numérisation et l'automatisation se renforcent, plus le besoin en intelligence créative croît. Parallèlement à cette évolution, l'importance du capital humain croît également. Et il en va donc de même du rôle stratégique des RH".



SOLVAY / INTUO / BIVTEAM

> **Bruce Fechey-Lippens** : *“Je suis vraiment curieux de savoir si les nouvelles façons de travailler livreront les résultats espérés dans une dizaine d’années. Je suis optimiste. Chez Solvay, nous avons créé un Employee Experience Studio. Celui-ci doit permettre aux RH d’opérer la transition vers le numérique. Certains collaborateurs se sentent à l’aise, d’autres l’expérimentent comme un environnement très ambigu car ils n’ont pas de prise sur le résultat et ont besoin de s’acclimater au nouveau modèle. Mais dans la phase expérimentale, les deux profils sont nécessaires. Trouver le bon équilibre et le bon rythme constitue le pivot de la transition. Forcer les gens à utiliser un nouveau modèle produira un effet inverse. Tout commence, comme chez BIVTeam, par le profilage des personnes, le sondage de leur motivation intrinsèque”.*

“TROUVER LE BON ÉQUILIBRE ET LE BON RYTHME CONSTITUE LE PIVOT DE LA TRANSITION VERS LE ‘NEW WAY OF WORKING’”

BRUCE FECHEYR-LIPPENS

Dans quelle mesure l’autogestion peut-elle être absolue ? Au final, quelqu’un doit assumer la responsabilité juridique des actes posés par l’entreprise...

Bénédicte Baurain : *“C’est moi. Même en cas de crise ou d’incident, je reste convaincu que dans notre modèle, chacun aidera à prendre la bonne décision d’une manière responsable et impliquée et la soutiendra. Ne sous-estimons pas la force de l’intelligence collective”.*

Celui qui assume la responsabilité n’a-t-il pas le dernier mot dans le processus décisionnel ?

Bénédicte Baurain : *“Je me fie au sens des responsabilités de mes collaborateurs qui, en tant qu’équipe, prendront la bonne décision dans l’intérêt de l’organisation, même si celle-ci n’est pas conforme à ma vision. Mais la confiance ne suffit pas, en effet. Les collaborateurs doivent également disposer du savoir-faire et des connaissances nécessaires pour étayer leur décision. D’ailleurs, chacun ne dirige-t-il pas chez lui sa propre petite entreprise, à savoir la famille ? Les mêmes règles de bonne gouvernance et de gestion*

“NE SOUS-ESTIMONS PAS LA FORCE DE L’INTELLIGENCE COLLECTIVE !”

BÉNÉDICTE BAURAIN

des risques s’y appliquent. Pourquoi ne comprendraient-ils pas celles de l’entreprise ? Pourquoi perdraient-ils soudainement ce bon sens dès qu’ils pénètrent dans l’entreprise ? D’accord, en tant que propriétaire, j’ai le pouvoir de revenir demain à un modèle d’entreprise autoritariste. Mais je ne vois pas pourquoi. Je n’ai aucun intérêt à le faire et je ne me sentirais pas plus heureuse”.

Arne Van Damme : *“Dans une grande entreprise, on a toujours besoin de quelqu’un qui prend position et fixe les priorités. Il ou elle n’est pas responsable de la décision de ‘faire ou non quelque chose’ mais bien de la priorité des décisions, ‘ce que l’on fait d’abord et ensuite”.*

LA PRATIQUE PREND LE PAS SUR LES RÈGLES

Quels autres facteurs, hormis la responsabilité juridique, entravent l’autogestion absolue ?

Tim Clauwaert : *“De nombreux systèmes de gestion de la performance sont ancrés dans des CCT. Quiconque veut changer les choses doit donc composer avec les syndicats. Mais cela n’est pas nécessairement négatif. D’après mon expérience, la majorité des représentants syndicaux collaborent volontiers car l’autogestion est dans l’intérêt du bien-être des travailleurs. Ce sont davantage les syndicalistes des centrales, qui ont peu de contact avec l’entreprise même, qui posent problème. La stratégie dépend de la relation existante, de la culture de la concertation et de la nature du projet”.*

Bruce Fechey-Lippens : *“Il est extrêmement important de rendre le changement tangible afin d’obtenir la collaboration et l’implication. Nous avons dès lors volontairement choisi de mettre sur pied le projet pilote ‘performance management of the future’ par le biais d’une approche ‘test-and-learn’. Nous avons ainsi d’abord testé l’outil d’Intuo avec 200 collaborateurs. Ils ont pu se rendre compte de ce que les ‘feed-back et coaching quotidiens à 360° signifiaient concrètement. Sur la base de leur contribution, nous avons décidé de*



© Solvay

développer notre propre appli RH au sein de notre Employee Experience Studio. Les syndicats peuvent ensuite réagir et contribuer à cette philosophie de gestion de la performance totalement nouvelle et concrète, ainsi qu'à l'appli RH de soutien. L'enthousiasme avec lequel les syndicats et les collaborateurs réagissent à cette approche interactive et pragmatique est remarquable".

Dans quelle mesure la législation du travail existante permet-elle une certaine souplesse ?

Bénédicte Baurain : "Il faut en effet faire preuve d'ingéniosité pour, par exemple, satisfaire aux règles relatives au règlement de travail".

Arne Van Damme : "La législation relative au régime de vacances n'est pas souple non plus et ne permet pas au travailleur de décider lui-même du nombre de jours de congé qu'il souhaite prendre (ou non) et quand".

Bruce Fechey-Lippens : "La numérisation renforcera le décalage entre les règles et la pratique. J'ai travaillé trois ans aux États-Unis et là-bas, de nombreuses start-ups ont plusieurs années d'avance sur leurs collègues européens car la réglementation américaine est

beaucoup plus souple – comprenez moins stricte ou restrictive. On peut rapidement y réaliser des choses dans l'intérêt d'une politique centrée sur les collaborateurs, sans se perdre dans la législation (je pense notamment aux nouvelles règles RGPD en matière de vie privée). Ce qui ne signifie pas que vous pouvez les ignorer. C'est pourquoi nous avons laissé notre collaborateur 'risk and compliance' participer intégralement à l'Employee Experience Studio".

Tim Clauwaert : "Nous voulons créer un environnement basé sur la confiance mais élaborons à cet effet des règles si étouffantes que la confiance s'étiole. Les valeurs et la culture sont bien plus importantes que les règles. C'est pourquoi notre appli 'career assistant' n'est pas fournie ou imposée par le département RH, mais les collaborateurs choisissent eux-mêmes d'en faire usage ou non. De cette manière, on neutralise déjà un certain nombre de 'soupçons' justifiés ou non. Ce n'est que lorsqu'ils ont établi leurs propres profil et besoins que le système se met en marche. On peut le comparer avec la méthode Netflix. Notre but est en outre de rendre la plateforme indépendante de l'entreprise de sorte qu'elle puisse accompagner la personne durant toute sa carrière, quels que soient le lieu et le moment".

>

“MA GRANDE CRAINTE, LORSQUE J’AI LANCÉ L’AUTOGESTION, ÉTAIT D’ÊTRE SUSPECTÉE DE MANIPULATION”

BÉNÉDICTE BAURAIN

Bruce Fecheyr-Lippens : “La manière de communiquer sur de tels changements et outils est déterminante pour la bonne perception et réussite d’un projet. Aussi, je me demande comment nos collaborateurs, les syndicats, les managers... vont réagir au nouvel outil interne ‘job matching’ que nous voulons lancer. Dans notre groupe de 27.000 collaborateurs, les talents peuvent circuler librement entre les unités. Mais personne ne connaît tous les talents – parfois cachés – de chacun. Le nouvel outil met en corrélation les forces des collaborateurs – ce qu’ils veulent eux-mêmes – et les besoins d’un projet ou d’une fonction interne. Il aide les chefs de projet ou managers à identifier et attirer les bonnes personnes parmi 27.000 talents. Inversement, les collaborateurs reçoivent également des jobs et projets qui leur correspondent, parmi lesquels ils peuvent librement choisir, et ainsi mieux maîtriser leur carrière au sein de Solvay. Par bonnes personnes, j’entends les collaborateurs qui sont intrinsèquement motivés à collaborer au projet. La motivation est même plus importante que le fait de disposer des compétences adéquates. Le plus difficile avec ce type de solution, c’est d’identifier le moment charnière entre la motivation intrinsèque et le cadre ou la présélection à partir de laquelle les personnes peuvent choisir. On peut comparer cela avec les logements que propose Booking.com sur la base du profil mais qui précisément limite la liberté de choix en offrant une présélection”.

Bénédicté Baurain : “BIVTeam est partisane de la liberté totale de choix. En tant que petite organisation, nous avons également ce luxe de pouvoir offrir une autonomie absolue, et ce, de manière réaliste. Ma grande crainte, lorsque j’ai lancé l’autogestion, était d’être suspectée de manipulation. C’est pourquoi j’ai étayé, expliqué et communiqué de manière transparente les moindres détails”.

Cécile Tandeau de Marsac : “En tant qu’entreprise, nous devons comprendre et accepter que chaque collaborateur est différent et a des attentes spécifiques. Il faut trouver le bon équilibre dans cette transition vers une plus grande implication des salariés et accepter qu’un changement aussi radical de culture ne s’accomplisse pas en une seule étape”.

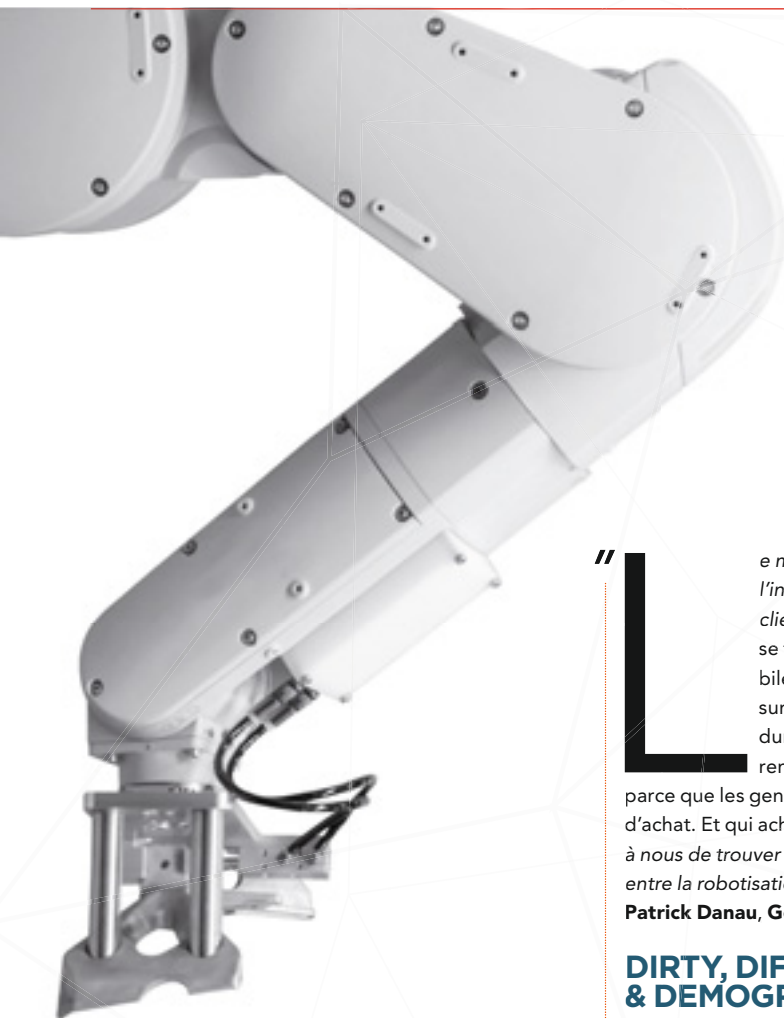
Bénédicté Baurain : “L’obstacle majeur pour une petite entreprise, c’est le temps. Nous n’avons pas de coach ou équipe de management à plein temps pour accompagner le changement. Notre activité quotidienne prime. Mais l’aspect le plus délicat réside dans la distinction à faire entre stratégie et motivation intrinsèque. Autrement dit, qu’est-ce qui insuffle réellement le changement ? Atteindre un but ou donner du sens ? Les résultats de ces deux modèles sont à mille lieues l’un de l’autre”.





AUDI BRUSSELS

'DIRTY, DIFFICULT & DANGEROUS' DEVIENT DIGITAL ET DURABLE



“Le modèle automobile ‘ultime’ n’est pas l’invention du constructeur, mais du client.” C’est pour cette raison qu’Audi se transforme de producteur automobile classique en smart factory, reposant sur trois fondements : numérisation, durabilité et mobilité. Le robot ne remplacera jamais totalement l’homme parce que les gens sans travail n’ont pas de pouvoir d’achat. Et qui achètera la voiture dans ce cas ? “C’est à nous de trouver une complémentarité raisonnable entre la robotisation et l’intervention humaine”, affirme **Patrick Danau, General Director d’Audi Brussels.**

DIRTY, DIFFICULT, DANGEROUS & DEMOGRAPHY

Ce n’est pas la voiture de l’avenir qui déterminera la configuration de la ville, mais l’inverse. L’individu, l’homme, le consommateur ... décide comment et avec quelle voiture il conduira (ou se fera conduire). Le constructeur automobile doit suivre et s’adapter. Patrick Danau y voit l’essence même de l’Industrie 4.0. “Cette 4e révolution industrielle nous impose de devenir une smart factory. Smart ou intelligent signifie pour moi numérique, durable et axé sur la mobilité au sens le plus large du terme.”



PATRICK DANAU
General Director
d'Audi Brussels

La numérisation est une notion vaste qu'Audi traduit aussi bien dans ses processus de production que dans ses produits et services. Le récent projet ClaXon est emblématique. Audi Brussels est le premier constructeur automobile à avoir intégré un cobot ou 'collaborative robot' dans sa chaîne de production. *"Lorsque l'homme devient trop onéreux, l'industrie moderne recourt à des robots. C'est la raison pour laquelle la production est très peu robotisée dans les pays à faibles salaires. Ces machines constituent-elles donc une menace pour l'homme et son travail ? Non, au contraire. Les robots rendent le processus de production moins coûteux et donc produit aussi. Cela permet d'augmenter les ventes et ... la production. Un certain nombre d'emplois peuvent être récupérés pour assurer ce surcroît de production. D'autres personnes doivent être recyclées pour apprendre à conduire, entretenir et optimiser en permanence les robots."*

Audi emploie d'ailleurs déjà des robots depuis les années 80 pour faire tout le travail 'dirty, difficult and dangerous' à la place de l'homme. Ce n'est pas de la destruction d'emploi, mais une bénédiction pour le bien-être des collaborateurs, dont le travail devient moins lourd et plus sûr. Patrick Danau y ajoute à présent une quatrième dimension : la démographie.

"Les gens vont devoir travailler jusqu'à 67 ans ou plus. Les cobots peuvent les y aider, au sens propre ! À l'inverse d'un robot classique préprogrammé, le cobot ne fonctionne pas dans une cage de protection séparée de l'opérateur. Ils sont l'un à côté de l'autre et travaillent ensemble. Grâce à des capteurs multimodaux (chaleur, profondeur, couleur ...), et à la technologie de 'deep learning', le cobot reconnaît son environnement et ses tâches. Il peut communiquer avec l'opérateur et comprend et interprète les instructions visuelles, la langue des signes. De plus, le cobot travaille uniquement avec les opérateurs qu'il reconnaît et qui lui sont dédiés. Et dans la langue de la personne concernée ! À l'avenir, ils constitueront un tandem de manière à ce que l'opérateur ne doive plus se pencher ou se déplacer pour prendre des pièces dans un container et les intégrer."

LE BUSINESS D'AUDI BRUSSELS

Audi Brussels est un constructeur automobile très ouvert, innovant et motivé qui occupe plus de 3.000 collaborateurs. La passion pour la technique et le professionnalisme est centrale. 'Vorsprung durch Technik' n'est pas un slogan, mais une manière de travailler et de vivre. À partir de 2018, Audi Brussels construira exclusivement le SUV Audi 'e-tron', la voiture de l'avenir. Et à partir de 2019, également le 'e-tron Sportback', une version 'coupé'. De cette manière, l'usine emploiera de nouveau pleinement sa capacité et garantira sa sécurité d'existence au moins jusqu'en 2026. De plus, Forest disposera d'une connaissance unique des voitures électriques, un des fers de lance du Groupe Audi.

www.audibrussels.com

AUDI BRUSSELS

>



ANDREAS CREMER
Secrétaire général
d'Audi Brussels

*“Dans le même esprit, Audi Brussels et la Vrije Universiteit Brussel expérimentent un projet d'exosquelette”, enchaîne **Andreas Cremer, secrétaire général.** “Ce type de squelette ou harnais provient de l'industrie militaire et soutient par exemple les personnes qui doivent rester debout toute la journée ou leur offre une force supplémentaire pour soulever des objets lourds.”*

La composante démographique est une question importante, mais ce n'est pas la seule. La compétitivité, l'efficacité, le progrès ... sont des motivations tout aussi importantes. *“Le principal obstacle est d'ailleurs moins la technologie que les partenaires sociaux”,* souligne Patrick Danau (lire aussi le cadre 'Nous avons besoin d'un syndicat disruptif'). *“Les syndicats, comme l'employeur, doivent être convaincus que l'automatisation et la robotisation ne constituent pas une menace, mais au contraire une garantie de sécurité d'existence pour l'entreprise et donc ses collaborateurs.”*

Le robot ne remplacera jamais totalement l'homme. Qui achèterait la voiture sinon ? Le robot ? *“Les gens sans travail n'ont pas de pouvoir d'achat. Quelle est la raison d'être d'Audi, si les gens ne peuvent plus acheter de voiture ? D'où la nécessité de trouver une complémentarité raisonnable entre la robotisation et l'intervention humaine. L'homme est et reste l a ressource la plus importante dans laquelle nous devons continuer à investir.”*



© Audi

“LES SYNDICATS DOIVENT ÊTRE CONVAINCUS QUE LA ROBOTISATION GARANTIT NOTRE SÉCURITÉ D'EXISTENCE ET DONC CELLE DES TRAVAILLEURS”

PATRICK DANAU

L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE, UN LEVIER DE BÉNÉFICE ?

L'idée est de partager toute la connaissance et le savoir-faire acquis dans les projets pilotes avec les quelque 110 usines du groupe VW dans le monde. Si Patrick Danau avait le temps de les visiter toutes, il découvrirait bien plus d'innovations. *“Je suis certain que si le groupe partageait et utilisait ce que nous connaissons et sommes capables de faire tous ensemble, il serait beaucoup plus loin aujourd'hui. Autrement dit, le savoir-faire de pointe ne se trouve pas toujours chez la concurrence. De plus, de nombreuses personnes apprennent beaucoup de nouvelles choses lors d'une visite d'entreprise, mais elles n'en font rien ou pas grand-chose à leur retour.”* Le conseil de Patrick Danau ? *“Allez moins en visite, mais commencez par exploiter ce que vous avez appris.”* Pour sortir de sa zone de confort, le directeur général essaie de visiter une fois par trimestre une entreprise qui n'a rien à voir avec le secteur automobile. Ainsi, il a découvert la faisabilité d'une entreprise 100% sans papier. *“Ainsi, notre atelier de développement de la batterie deviendra radicalement numérique. Imaginez-vous 200 personnes travaillant sans stylos à bille ni papier. Ce projet pilote – et d'autres projets en chantier – nous obligera à embrasser la numérisation et à l'intégrer progressivement à tous les niveaux de la chaîne en amont et en aval.”*

“LES PROJETS PILOTES NOUS OBLIGENT À EMBRASSER LA NUMÉRISATION ET À L'INTÉGRER PROGRESSIVEMENT EN AMONT ET EN AVAL”

PATRICK DANAU

L'époque où les gens doivent ou veulent encore posséder une voiture touche à sa fin. S'inspirant des plateformes de partage de repas ou d'échange d'outillage, Audi expérimente la voiture partagée. “Vous voulez aller à la côte samedi avec 6 amis ? Commandez une Q7 le vendredi et elle se trouvera le lendemain matin devant votre porte.” Audi ne cannibalise-t-elle pas ses ventes de cette manière ? Andreas Cremer : “Un projet en Suède montre que les gens qui ne peuvent pas s'offrir une Audi R8 sont prêts à investir avec quatre autres personnes dans un tel modèle et à en partager l'usage. Aucun de ces cinq copropriétaires n'aurait jamais acheté une R8. Grâce à cet investissement partagé, nous avons vendu une R8 de plus.”

Le partage peut donc faire augmenter notre chiffre d'affaires, certainement dans le segment premium.”

Le succès de l'économie collaborative s'explique de différentes manières. De nombreux jeunes du 21^e siècle, qui ont grandi dans les embouteillages et les problèmes environnementaux, ne trouvent plus nécessaire de posséder une voiture. Andreas Cremer estime pourtant que le système 'as a Service' – le producteur ne vend pas la propriété du produit, mais son utilisation ou l'accès à celui-ci – ne condamne pas la production automobile de masse. “La plupart des voitures roulent moins d'une heure par jour. Les voitures partagées, quant à elles, sont sur la route de 9 à 18 heures. Cela a un impact très différent sur l'usure, la consommation ... de sorte qu'il faut mettre plus de voitures en service pour répondre à la demande et aux nouvelles exigences de la mobilité, comme une propulsion ou des émissions respectueuses de l'environnement. On ne vendra pas moins de voitures, on ne vendra plus que des modèles 'à la pointe'. Si l'on ne développe pas aujourd'hui ce qui sera la norme de demain, on sera écarté du marché.”



AUDI BRUSSELS

NOUS AVONS BESOIN D'UN SYNDICAT DISRUPTIF

Les robots ne vont pas supprimer le travail, ils vont le rendre plus supportable. Pour Audi, cela implique que des robots seront intégrés dans la chaîne avec le travailleur, pas pour remplacer les gens, mais pour les soutenir. Sans le soutien des partenaires sociaux, le projet ClaXon aurait suscité beaucoup plus d'opposition. Ou Audi Brussels n'aurait jamais pu construire l'«e-tron Sportback». Ce dernier garantit notre sécurité d'existence jusqu'en 2026 au moins. L'usine l'a obtenu explicitement grâce à l'attitude souple des syndicats et des collaborateurs en matière de temps de travail. Patrick Danau : *«La grande question à se poser est comment*

convaincre les syndicats qu'ils ne sont pas seulement responsables des travailleurs, mais aussi de l'usine dans laquelle ils travaillent. C'est l'essence même de la 'mitbestimmung' (participation) allemande. Nous avons besoin d'un syndicat disruptif, qui ose sortir de ses structures classiques. Nous pourrions alors réaliser bien plus ensemble que ce que nous avons déjà fait. En discutant intensivement et en toute ouverture au sein de groupes de travail des problèmes qui se posent dans les unités jusqu'au niveau du travailleur individuel, nous évitons l'escalade des problèmes et nous augmentons la compréhension mutuelle.»

“ON NE VENDRA PAS MOINS DE VOITURES, ON NE VENDRA PLUS QUE DES MODÈLES À LA POINTE”

ANDREAS CREMER

VENDRE DES VOITURES, C'EST AIDER LES GENS

Les services ajoutés, c'est l'avenir. *«Nous ne pourrions plus nous contenter de fabriquer et de vendre des voitures»,* admet Patrick Danau. Le véhicule à quatre roues deviendra un élément des paquets de mobilité dans lesquels nous intégrerons différents modes de transport – vélo, voiture, train, emplacement de parking et, même, l'avion. Ce seront de nouveaux leviers de bénéfice. *«Nous devons aussi oser regarder par-delà les frontières du secteur automobile. Pourquoi réserverions-nous notre savoir-faire informatique interne au marché automobile et ne le vendrions-nous pas à d'autres secteurs ? Audi est maître dans les solutions logistiques complexes pour la livraison de pièces automobiles aux lignes de production. Pourquoi ne pas échanger cette expérience logistique avec des producteurs de frites ou de pizzas ?»*

Il importe de diversifier rationnellement et de faire le bon pari avec la bonne technologie. Il est dangereux de se focaliser sur une seule technologie et de la pousser sur le marché au risque qu'elle soit dépassée dans les deux ans. La première voiture du 19^e siècle avait un moteur électrique. Malheureusement, l'autonomie de la batterie était trop faible pour avoir du succès. En 2018, les constructeurs automobiles misent pleinement sur une technologie qui existe depuis plus d'un siècle. *«Audi travaille sur plusieurs fronts simultanément : des solutions GPS extrêmement précises, les voitures partagées, la conduite autonome ... Nous sommes d'ailleurs le premier producteur à commercialiser le niveau 3 (NDLR le niveau 5 est la voiture totalement autonome. L'utilisateur n'a plus qu'à encoder la destination et à démarrer le système).»*

Plus le niveau d'autonomie est élevé, plus le chauffeur a du temps pour faire d'autres choses que conduire la voiture. Et plus la voiture peut collecter des données sur ces activités – et sur le profil et le comportement de la personne –, mieux cette voiture peut servir de source de données pour offrir une large palette de services. Andreas Cremer : *«En gestion propre ou en collaboration avec des tiers. Nous offrons aussi au chauffeur plus de moments de qualité. Une journée compte 24 heures, Audi en fait 25. L'heure que vous*

passer habituellement au volant peut être utilisée pour lire un livre, faire des achats en ligne, tenir une réunion ..."

"AUDI EST MAÎTRE DANS LES SOLUTIONS LOGISTIQUES COMPLEXES. POURQUOI NE PAS ÉCHANGER CETTE EXPÉRIENCE AVEC DES PRODUCTEURS DE FRITES OU DE PIZZAS ?"

PATRICK DANAU

NE PAS DEVENIR LE NOKIA DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE

Il y a cinq ans, le groupe Audi s'est posé la question stratégique de savoir s'il vendra encore des voitures demain et comment éviter de devenir le Nokia¹. de l'industrie automobile ? Nokia a certes remonté la pente, mais la marque n'est plus considérée comme leader du marché des smartphones. *"Audi doit devenir bien plus qu'un constructeur automobile, nous devons aider les gens"*, explique Patrick Danau pour résumer la stratégie du groupe. *"Le client doit avoir conscience que nous avons la technologie pour résoudre son problème ou son besoin de mobilité et rendre ainsi service à la société et à la planète."*

Grâce au 'big data', Audi peut offrir beaucoup plus au client pour rendre son voyage plus confortable et plus agréable. En échange des données que la voiture collecte 'en chemin' – avec l'autorisation du chauffeur –, celui-ci reçoit divers avantages, financiers ou pas. Bref, les possibilités de la voiture du futur sont infinies. *"La machine deviendra un serveur informatique sur roues. Ses capacités et ses actions seront déterminées par la ville et l'urbanisation de demain."* □

1. À la suite d'une erreur de calcul stratégique, Nokia a perdu autour de 2010 sa position de leader dans la vente de téléphones mobiles.

MENEUR DANS LE GROUPE MONDIAL

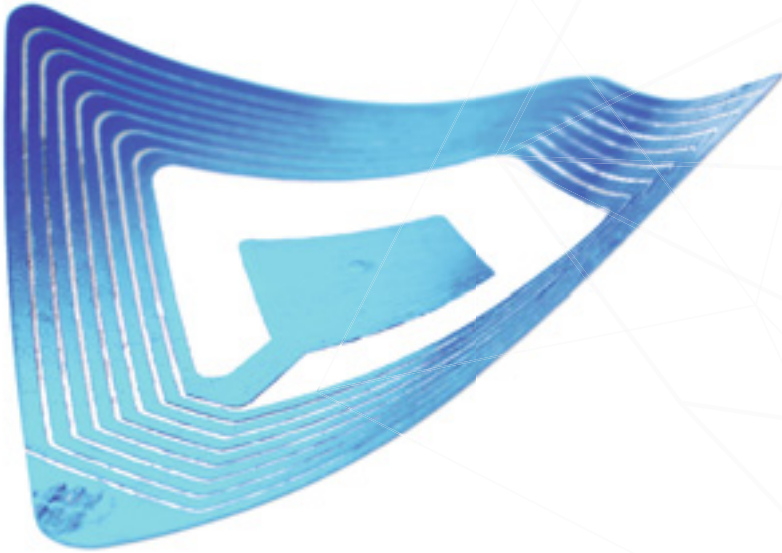
L'avenir d'Audi est indubitablement numérique ... et durable. En 2011, Audi Brussels s'est engagé à réduire la consommation de manière sensible et mesurable dans cinq domaines. Plus concrètement, il fallait arriver à 25% de CO₂, d'énergie, d'eau, de déchets et de solvants en moins pour la fin de 2018.

Patrick Danau : *"Nous sommes la première usine du groupe VW qui génère de l'énergie grâce à une pompe à chaleur, nous utilisons exclusivement de l'électricité verte et nous produisons sur base annuelle environ 3.000 mégawatts/heure d'énergie solaire. Nous neutralisons les émissions de CO₂ grâce à l'achat de certificats européens verts. Seule la partie 'parc automobile' doit encore être compensée."*

En matière d'entreprise durable, Audi Brussels prend le leadership dans le groupe mondial. Le développement durable doit faire partie intégrante des valeurs et des normes de l'entreprise et être défendu par toutes les usines. *"La nouvelle génération de clients attache beaucoup plus d'importance que les anciennes générations à la manière dont une voiture est construite et à sa conformité avec les Objectifs de développement durable (ODD) fixés par l'OCDE. La puissance, le look et la vitesse deviennent de plus en plus secondaires par rapport à la durabilité, à l'empreinte écologique et sociale et au confort qu'offre le numérique en permettant par exemple le stationnement ou la conduite autonome."*

IMEC

QUAND LA R&D DEVIENT TROP VASTE, TROP COÛTEUSE ET TROP RISQUÉE



De nombreuses entreprises ont conscience que leur modèle interne de R&D est dépassé, mais elles ont du mal à l'abandonner. Elles devront pourtant s'y résoudre parce que la recherche innovante multidisciplinaire avec des tiers devient la seule norme réalisable et abordable. L'écart entre la recherche fondamentale et la recherche appliquée est en effet devenu trop grand – et trop risqué – pour qu'une entreprise puisse le combler par ses propres moyens. Centre de recherche de renommée internationale, imec encourage et soutient une innovation coopérative et ouverte.

LA FIN DU MODÈLE DE R&D FERMÉ

Un premier entretien chez imec commence souvent de la manière suivante :

- Client : *"Je veux l'exclusivité de tous les droits sur tous les résultats de la recherche pour notre entreprise !"*
- imec : *"D'accord, mais comment allez-vous financer cela ?"*

Après quoi imec affine la question : *"Que cherchez-vous réellement ? Quel est le minimum de droits de propriété intellectuelle (IP) dont votre entreprise a besoin pour faire la différence ?"*. Ce n'est qu'à ce stade des négociations qu'imec peut entamer effectivement le projet de R&D dans le cadre d'une collaboration la plus optimale pour chacun.

La pratique révèle que même lorsque les entreprises parviennent à obtenir l'exclusivité de tous les droits d'IP, elles n'en utilisent qu'une fraction. En d'autres

“DE NOMBREUSES ENTREPRISES RESTENT IMPERMÉABLES À L’INNOVATION”

LUC VAN DEN HOVE

termes, elles disposent d’une montagne de connaissances dans laquelle elles ont pompé de nombreuses ressources sans en faire grand-chose.

Pourquoi donc ne pas investir avec des tiers (en coopération) dans la R&D jusqu’au moment où chacun devient concurrentiel ? imec formalise la limite entre sphère précompétitive et sphère concurrentielle au niveau 5 de l’axe de maturité technologique (Technology Readyness Level, TRL, de 1 à 9¹). À ce stade, le fonctionnement d’un concept est étudié dans un environnement pilote pertinent. C’est la première étape de la démonstration de la technologie. *“Mais nos modèles d’innovation couvrent toute la chaîne TRL”,* explique **Luc Van den hove, CEO d’imec**. *“Depuis la recherche fondamentale jusqu’au niveau 9, où le concept tient la route techniquement et commercialement, est mûr pour la production et prêt à être lancé sur le marché souhaité.”*

1. Le TRL ou Technology Readyness Level donne une indication de la phase dans laquelle se trouve un projet de R&D. On compte neuf phases au total.

TRL	1	2	3	4
	Basic Principles Observed	Technology Concept Formulated	Experimental Proof of Concept	Experimental Validation in lab
5	6	7	8	9
Tech valid. in relevant environment	Demonstration in relevant environment	Demonstration in operational environment	System complete and qualified	Successful mission operations



LUC VAN DEN HOVE
CEO d’imec

LE BUSINESS D’IMEC

Quelle entreprise peut se targuer d’occuper près de 3.500 scientifiques de premier plan ? 75 nationalités qui réunissent jour après jour des idées et des connaissances à l’intérieur et à l’extérieur de l’organisation. imec est un centre de recherche et d’innovation influent au niveau mondial dans le domaine de la nanoélectronique et de la technologie numérique. Il possède plusieurs groupes de R&D dans notre pays, aux Pays-Bas, à Taiwan et aux USA ainsi que des bureaux au Japon, en Chine et en Inde. La combinaison de son rôle de pionnier dans la technologie des microprocesseurs et de son expertise en logiciels et TIC en fait un centre unique. Un écosystème local et international de partenaires issus de divers secteurs collabore à une innovation pionnière dans des domaines comme les soins de santé, les villes intelligentes et la mobilité, la logistique et l’industrie 4.0 et, enfin, l’énergie et l’éducation.

www.imec-int.com

IMEC

> LE SYNDROME 'NON INVENTED HERE'

De nombreuses entreprises ont conscience qu'elles doivent remplacer leur approche linéaire classique de la R&D (research > development > engineering > manufacturing) par une approche ouverte, multi-disciplinaire et en réseau. Mais elles restent imperméables à l'innovation. Curieusement, la plus forte résistance vient souvent des départements de R&D eux-mêmes. Ils souffrent parfois du syndrome 'non invented here' et adoptent avec difficultés les idées ou connaissances pionnières venant du monde extérieur. *"Pourtant, l'innovation ouverte n'implique pas par définition de tout partager avec le monde extérieur. La capacité d'un département interne de R&D d'absorber des connaissances externes est au moins aussi déterminante pour le succès de l'innovation",* poursuit Luc Van den hove. *"Cette ouverture fondamentale au monde extérieur doit aussi se traduire dans la culture de l'entreprise et ses aptitudes. Nous venons d'une époque de la confidentialité, où le secret était de mise même entre divisions internes. Aujourd'hui, on attend exactement l'inverse et la R&D doit innover par-delà les frontières des entreprises et des secteurs. Une telle révolution exige une tournure d'esprit et des compétences totalement différentes."*

RECHERCHER LE VRAI PROBLÈME

Piet Verhoeve, Program Director imec.icon, parle de potirons pour expliquer le modèle de recherche coopératif aux entreprises. *"Supposons que l'entreprise A a imaginé une solution au diabète et l'entreprise B une autre à l'obésité. Ces deux solutions utilisent une composante différente du même fruit, le potiron. A a utilisé les pépins, B la peau. Les deux entreprises veulent toutefois dominer le monde et revendiquent un droit exclusif sur l'ensemble du potiron. Cela a-t-il du sens ? Pourquoi payer pour la totalité du potiron si l'on n'a besoin que de la peau ? De plus, on empêche ainsi l'entreprise A d'utiliser les pépins et le cultivateur (entreprise C) de vendre la chair du potiron. imec se concentre sur la 'granularité' de la recherche et examine ce dont chaque entreprise a spécifiquement besoin pour pouvoir commercialiser son produit dans des conditions compétitives. De cette manière, on ouvre de nouvelles opportunités pour le solde de la connaissance acquise. Et la*



PIET VERHOEVE
Program Director
imec.icon

collaboration entre A et B accélère et augmente l'innovation, y compris pour les tiers."

Ce type de collaboration interdisciplinaire génère souvent des résultats très surprenants. Des projets de recherche conçus initialement pour résoudre un problème de niche font parfois comprendre à l'entreprise que le problème ne se situe pas du tout là où les clients le pensaient. *"Nous pouvons alors réorienter la recherche vers une solution plus pertinente. On réalise ainsi des innovations beaucoup plus grandes. Notre rôle est de faciliter ce type de processus."*

PAS D'AVENIR SANS RECHERCHE FONDAMENTALE

En près de 35 ans de carrière chez imec, Luc Van den hove a vu comment les entreprises déplacent leurs efforts de R&D vers le niveau de l'application. En d'autres termes, elles se concentrent plus sur la recherche appliquée et moins sur la recherche fondamentale. Il n'y a rien de mal à ça. L'imec soutient aussi les entreprises dans leur recherche appliquée jusqu'à la réalisation d'un prototype et la fabrication à faible volume. *"Mais nous faisons aussi de la recherche fondamentale. En quête d'avancées dont nous ne pouvons pas encore mesurer l'impact aujourd'hui."* Cet écart est devenu trop grand – et trop onéreux – pour qu'une entreprise puisse le combler par ses propres moyens. Et trop risqué aussi. Une erreur de décision ou d'estimation peut avoir des conséquences désastreuses.

Il est parfaitement compréhensible que, sous la pression de l'accélération et de la complexité de la technologie et du marché, les entreprises consacrent plus d'attention au modèle de rémunération et au 'time-to-market' d'une innovation, plutôt qu'à l'aspect académique et fondamental. *"Toutefois, sans l'apport d'idées ou de connaissances fondamentales, la recherche appliquée est condamnée à terme"*, enchaîne **Jo De Boeck, CTO d'imec**. *"Cette intégration verticale, de la conception de la technologie jusqu'à l'application, constitue la spécificité de la plateforme et de l'offre de R&D d'imec. Nous relient l'ensemble de l'écosystème et jetons des ponts entre tous les niveaux TRL de la chaîne de valeur en fonction des besoins et des moyens de l'entreprise."*

Un exemple : si imec discute avec Audi, l'institut élabore une feuille de route pour tout le cycle de vie de la voiture et son processus de production. De quelles puces la voiture autonome de l'avenir aura-t-elle besoin ? Comment intégrer la sécurité des données et valoriser toute la chaîne de données entre la voiture, l'entreprise de service qui veille à ce que cette voiture puisse fonctionner de manière autonome et le consommateur propriétaire/distributeur ? *"Si nous savons que la voiture d'après-demain aura besoin d'une puce neuromorphique – qui peut 'apprendre' sur la base du feedback de son environnement –, nous devons entamer aujourd'hui la recherche pour pouvoir avoir, d'ici dix ans, une puce qui répond aux attentes de l'industrie automobile. Autrefois, c'est l'entreprise elle-même qui établissait cette feuille de route. Aujourd'hui, elle peut s'adresser à imec à cette fin."*



JO DE BOECK
CTO d'imec

**“SANS L'APPORT D'IDÉES
FONDAMENTALES,
LA RECHERCHE APPLIQUÉE
EST CONDAMNÉE À TERME”**

JO DE BOECK



IMEC

> OÙ S'ARRÊTE L'INTÉRÊT COMMUN ?

Étonnamment, l'ancienne génération des convaincus de l'intégration verticale – songeons à Philips ou IBM – est remplacée aujourd'hui par les 'Google' de ce monde qui investissent énormément dans le développement technologique. La grande différence avec imec est que la stratégie primaire de ces mastodontes est de générer de la croissance financière, tandis qu'imec veut surtout générer de l'impact. C'est cette ambition qui a produit l'excellente réputation dont jouit imec aujourd'hui dans le monde. *"Nous devons être suffisamment ambitieux, miser très haut",* déclare Luc Van den hove aux entreprises belges. *"Nous ne pouvons devenir grands que si nous sommes les meilleurs à l'international. C'est la stratégie d'imec et ça devrait être celle de toutes les entreprises. Si vous êtes le meilleur du monde, vous êtes aussi le meilleur localement. Excel globally to excel locally. Petit pays, nous avons l'avantage d'être neutres. Nous ne sommes pas dominés par une multinationale et pouvons collaborer avec le monde entier sans difficulté et de manière indépendante. De nombreuses start-ups veulent changer le monde, mais elles perdent des plumes en cours de route parce qu'elles ne sont pas assez ambitieuses. Elles restent souvent trop attachées à la mentalité locale."*

RENDRE LA CONNAISSANCE ACCESSIBLE AU PLUS GRAND NOMBRE

Plus on associe d'acteurs à l'élaboration de la feuille de route ou plus la collaboration est grande, moins on risque de manquer une 'avancée' ou de développer une idée jusqu'à un niveau TRL trop élevé avec pour conséquence d'arriver trop tard sur le marché. Chaque entreprise se demande constamment où s'arrête l'intérêt commun et quand les partenaires commencent à empiéter sur le territoire les uns des autres. *"Et qui a droit à quelle partie de la connaissance issue de la recherche coopérative ? Tant que l'on est dans la phase précompétitive, il n'y a aucun problème",* estime Jo De Boeck. *"Des concurrents n'ont aucun problème à investir ensemble dans des puces très onéreuses et à les partager entre eux. De cette manière, ils augmentent sensiblement leur savoir-faire respectif."* Jusqu'à un niveau de connaissance où les intérêts individuels, concurrentiels prennent le dessus. Les chemins se séparent alors et chaque acteur poursuit de son côté le développement de la connaissance

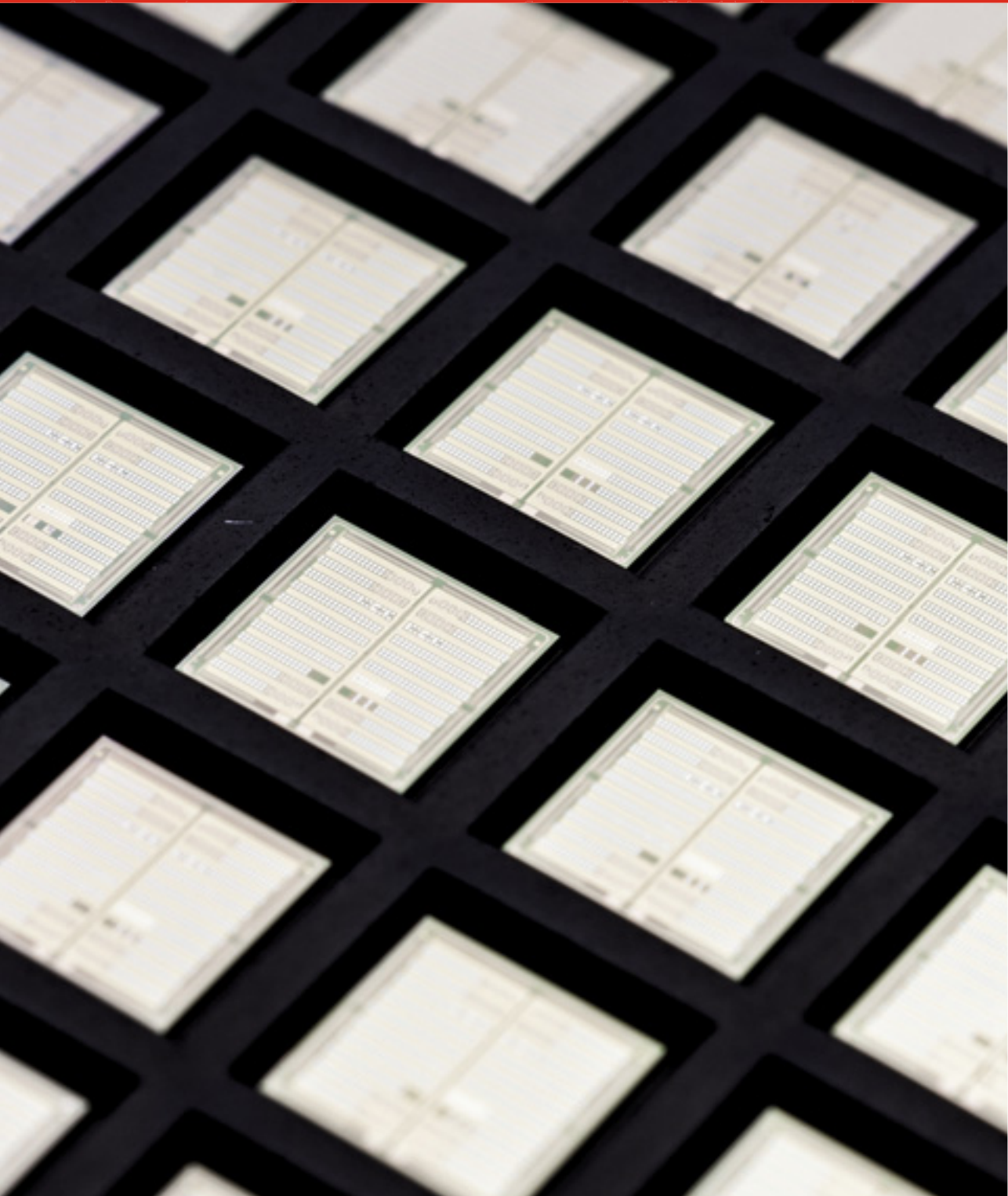
"IMEC OFFRE POUR RÉEMPLOI TOUTE LA CONNAISSANCE NON CONCURRENTIELLE ACQUISE

PIET VERHOEVE

acquise, soit en interne, soit en collaboration avec imec, selon la capacité d'absorption de la connaissance de l'acteur concerné.

Si de nombreux concurrents sont actifs sur le marché, le développement se poursuit souvent jusqu'à un niveau TRL plus élevé. En revanche, si le nombre d'acteurs est limité, chacun suivra plus vite (à un niveau TRL plus bas) sa propre voie. *"Les participants font très vite sentir où est la limite",* explique Piet Verhoeve. *"C'est à imec de proposer une offre de R&D suffisamment large, pour pouvoir offrir assez de connaissance de valeur à des entreprises qui, sinon, n'y auraient jamais accès. Une connaissance que nous ne développons pas exclusivement pour une entreprise ou qui ne comporte pas de risque concurrentiel parce qu'elle est utilisée pour d'autres applications dans d'autres secteurs."*

imec fixe la limite entre le niveau de connaissance précompétitif et le niveau concurrentiel dans le contrat de collaboration, projet par projet. imec peut offrir librement pour réemploi toute la connaissance acquise en dessous de cette limite. C'est la véritable force de son modèle d'innovation. Luc Van den hove : *"Pourquoi ne pas utiliser dans le secteur de la santé une puce développée pour les télécommunications ? La stimulation de ce réemploi est une de nos missions clés. C'est pour cette raison que nous recevons une dotation publique. Pour partager un maximum de connaissance et l'ancrer dans notre pays. Pour avoir de l'impact en élargissant la disponibilité et l'accès et en créant ainsi plus d'opportunités pour que la connaissance soit utilisée dans des applications dont nous ne pouvons pas encore prévoir l'existence aujourd'hui."* □



NXTPORT

CO-CRÉER VOTRE CHAÎNE LOGISTIQUE



Cela peut paraître incroyable, mais après vingt ans de révolution numérique, le fax joue toujours un rôle important dans la chaîne logistique du port d'Anvers. Et ce alors qu'un nombre croissant d'entreprises considère la logistique comme un atout critique et stratégique de leur business model. Pouvez-vous rendre la chaîne logistique de votre entreprise plus intelligente, plus rentable et plus compétitive grâce à des données de tiers ? Oui ! La plateforme de données logistiques NxtPort prouve que le 'data sharing' génère un gain multilatéral.

SINGLE POINT OF TRUTH

"La plateforme de données NxtPort est une réponse aux Alibaba, Amazon et Google de ce monde", déclare **Daniel Lievens, CEO NxtPort**. "Via d'immenses réseaux de données, leurs propres entrepôts, la vente d'espace sur des navires porte-conteneurs, leurs propres avions ... ces géants technologiques tentent de plus en plus de contrôler les flux logistiques, excluant ainsi les acteurs classiques." Cette menace externe a joué un rôle important dans la décision des entreprises situées dans et autour du port de créer NxtPort. "De plus, il est grand temps que le papier et même le fax disparaissent pour de bon de la chaîne logistique."

Au cours des dernières décennies, le secteur portuaire a énormément investi dans les relations de point à point afin que les flux de données suivent également les flux de marchandises physiques. On a dès lors connu une croissance inédite des processus 'Electronic Data Interchange' (EDI) de point à point. En 2018, ils constituent un enchevêtrement de connexions bilatérales et de plateformes spécialisées, et la montagne de papier est loin d'avoir disparu. Voici un exemple éloquent : lorsqu'un navire est amarré dans le port avec 5.000 containers, l'arrimeur qui les décharge ne sait pas s'ils seront transportés par camion, par rail ou par navigation intérieure. Idéalement il pourrait



DANIEL LIEVENS
CEO NxtPort

LE BUSINESS DE NXTPORT

NxtPort est une plateforme de données numériques lancée par des entreprises privées actives dans le port d'Anvers. Son objectif ? Améliorer l'efficacité des flux de marchandises dans le port et en dehors. À l'inverse des plateformes existant dans d'autres ports d'envergure mondiale, NxtPort est une initiative émanant d'entreprises privées établies dans et autour du port d'Anvers. Elle n'est pas imposée par les autorités portuaires et ne porte pas un héritage du passé. La plateforme assure un meilleur échange de données, ce qui permet plus de transparence et d'efficacité et une interopérabilité plus aisée entre les plateformes existantes. Si les données sont le 'lubrifiant' du 21^e siècle, NxtPort peut donner un coup d'accélérateur à l'innovation et devenir une référence maritime dans le secteur portuaire mondial.

www.nxtport.eu

placer les conteneurs partant en fin de journée, par navigation intérieure, ailleurs dans le terminal que les conteneurs transportés par camion à peine quelques heures plus tard. Aujourd'hui, il lui arrive de devoir repositionner ses conteneurs jusqu'à cinq fois.

"Faites le compte de la perte de temps et d'argent. De la même manière, chaque acteur – du fréteur et lamaneur à la police en passant par l'expéditeur, l'arrimeur, le transporteur, la douane et l'agence alimentaire – devrait dresser une liste des aspects qui ne sont pas valorisés par les processus de point à point actuels."

Cette plateforme est unique car elle met les données spécialisées de tous les acteurs de la chaîne à la disposition de ceux-ci, même s'ils n'ont pas de relation contractuelle entre eux. *"On avait (et a toujours) besoin d'un 'single point of truth'. Cela ne signifie pas nécessairement que NxtPort centralise toutes les données, au contraire. NxtPort est un marché sur lequel toutes les données sont proposées de manière transparente et où elles peuvent être communiquées de manière sûre à d'autres parties en dehors des relations contractuelles classiques."* (lire l'encadré 'Les processus qui se cachent derrière NxtPort')

NXTPORT

L'ENCHEVÊTREMENT DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE

Dans le secteur maritime, de nombreux intervenants sont impliqués dans l'enchevêtrement de la chaîne logistique. Ils ne sont pas toujours liés par un contrat. Le régisseur de la chaîne gère en principe les relations contractuelles entre tous les acteurs. Mais un acteur peut ne pas avoir de contrat avec lui, tout en ayant un lien direct avec un autre intervenant, par exemple un armateur et un arrimeur. Quoiqu'il en soit, il faut des données en temps réel pertinentes pour pouvoir livrer les services entre A et B.

C'est ainsi que NxtPort est né en février 2017. Ce n'était alors qu'un concept sur papier. Un mois plus tard, le CEO Daniel Lievens a été engagé pour concrétiser les fondations technologiques du projet. *"Nous sommes avant tout une plateforme de données sous la forme d'une API¹ permettant de révéler des données de manière très prudente et sûre à des intervenants qui en ont besoin. Parallèlement, nous réunissons les utilisateurs autour de la table pour proposer des applications concrètes, construites sur la base des API disponibles. Nous proposons ces applications, ainsi que nos propres API, sur la NxtPort Marketplace."*

1. Une API (Application Programming Interface) est une base sur laquelle des programmes informatiques peuvent communiquer entre eux. Elle sert d'interface entre différentes applications logicielles et offre l'accès automatique aux informations respectives grâce au code utilisé.



© NxtPort

LE BOL.COM DES DONNÉES

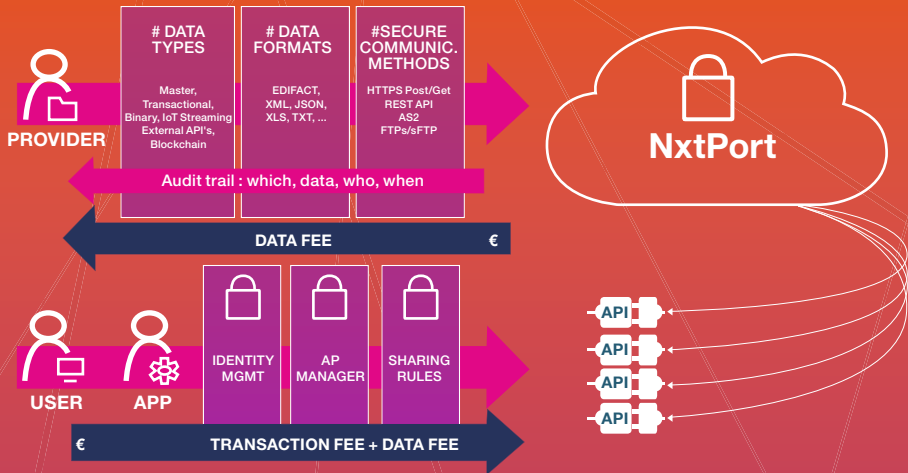
Il faut savoir que NxtPort ne développe pas elle-même d'applications. Elle laisse cela à l'écosystème d'entreprises technologiques qui souhaitent par exemple développer une application pour optimiser le planning du terminal. *"Nous nous abstenons volontairement de toucher aux applications pour permettre aux entreprises d'opérer. Nous sommes un service neutre permettant à toutes les applications de mieux communiquer entre elles grâce aux données que nous mettons à disposition. NxtPort ne veut absolument pas faire concurrence aux développeurs d'applications. Nous sommes la colle entre les différentes parties, nous ouvrons notre plateforme à tous les acteurs, nous sommes le 'bol.com' (entreprise d'e-commerce basée à Utrecht et active sur les marchés belge et néerlandais) des données, API et possibilités permettant à d'autres d'opérer."*

"NXTPORT EST LE BOL.COM DES DONNÉES ET API PERMETTANT À DES TIERS DE DÉVELOPPER DES APPLICATIONS"

DANIEL LIEVENS

En revanche, les développeurs d'applications peuvent proposer leurs applications dans l'appstore et utiliser NxtPort comme enseigne. *"Ainsi, pourquoi un service public n'introduirait-il pas une application donnée comme système standard gratuit sur notre plateforme ? Et pourquoi une entreprise du port ne commercialiserait-elle pas son application spécialisée pour l'ensemble du secteur via NxtPort ? Ce genre de partenaires fonctionnels sont extrêmement précieux."*

LES PROCESSUS QUI SE CACHENT DERRIÈRE NXTPORT



Le fournisseur de données (l'arrimeur par ex.) place gratuitement ses données dans son 'coffre' sur la plateforme. C'est à la portée de tous. NxtPort 'traduit' ensuite toutes ces données (sous d'anciens ou nouveaux formats et issues de n'importe quel appareil) en API lisibles et sécurisées. Ensuite, il rend ces API disponibles.

L'utilisateur des données ou développeur d'applications à la recherche de données spécifiques lance sa demande. NxtPort contrôle l'authenticité de son identité et vérifie s'il peut avoir accès aux données du fournisseur de données ('sharing rule'). Celui-ci donne son feu vert (ou pas). Daniel Lievens compare cela à un tableur "sur lequel le ou les fournisseur(s) de données organise(nt) ses (leurs) données en colonnes et en lignes, en pré-définissant celles qu'il rend accessibles à tout le monde. Notre API indique les colonnes que le fournisseur de données accepte de partager. C'est la sharing rule qui détermine les lignes accessibles." Afin que cela soit le plus convivial possible, certains fournisseurs

de données pré-définissent des profils d'utilisateurs ayant accès sans autorisation préalable.

Enfin, chaque étape de chaque demande est tracée. Le fournisseur sait donc parfaitement qui a consulté quoi à quel moment. Sur la base de ces statistiques, il peut ensuite détecter des modèles et adapter son offre ou ses règles en fonction.

Le modèle de gains de NxtPort repose sur l'utilisation des données. "Le fournisseur de données peut mettre ses données à disposition gratuitement. NxtPort facture uniquement l'utilisation des données par l'utilisateur, notamment via des frais de données ou de transaction ou via une formule d'abonnement. Les frais de données sont rétrocédés au fournisseur de données." De cette manière, les fournisseurs peuvent très aisément et à moindre coût numériser leurs données et les communiquer de manière tout à fait automatique en ligne.

NXTPORT



© NxtPort

GAIN MULTILATÉRAL

Daniel Lievens distingue trois catégories de partenaires fonctionnels qui développent des applications sur la base des données disponibles sur NxtPort. *“Il y a les start-ups ou spin-offs qui, grâce à notre plateforme, peuvent obtenir des données à la mesure de leur projet et développer ainsi plus vite leur projet ou service. Ensuite, il y a les fournisseurs de services logistiques, qui doivent suivre les progrès de la numérisation s'ils ne veulent pas être exclus du marché. Alors qu'avant, l'excellence opérationnelle était le différenciateur, les informations sur les processus logistiques sont aujourd'hui au moins aussi importantes que le transport de marchandises proprement dit. Ainsi, en plus d'être des fournisseurs de données pour la plateforme NxtPort, ils deviennent aussi des innovateurs qui développent les jumeaux numériques¹ de leur offre.”*

Enfin, le troisième groupe, des entreprises comme BASF et Procter & Gamble, considère de plus en plus la logistique comme un atout critique et stratégique dans leur business model. Le métier de la logistique acquiert une valeur stratégique, et ces entreprises portent leur service logistique à un niveau professionnel plus élevé. *“Ces acteurs veulent rendre l'intégralité de la chaîne entrante et sortante visible et prévisible de A à Z pour*

1. Un jumeau numérique est une représentation numérique d'un produit physique ou d'une organisation. Cela peut aller d'une simple application sur le smartphone pour démarrer le moteur de votre voiture à distance à un modèle numérique complexe clarifiant toutes les fonctions d'un avion par exemple ou tous les appareils d'une chaîne d'assemblage. Selon Gartner, plus aucun fournisseur d'appareils ne pourra se passer de la stratégie du jumeau numérique d'ici à 2020.

leurs fournisseurs et leurs clients. Grâce aux jumeaux numériques, ils automatisent les tâches routinières et peuvent se consacrer davantage aux processus comportant une véritable valeur ajoutée. NxtPort agit comme un levier à cet égard.”

Les entreprises voient-elles en NxtPort une plateforme pertinente ? *“Nous ne sommes pas une tour d'ivoire. Chacun a la possibilité de collaborer avec nous pour transposer des idées en véritables produits, ayant un impact tangible sur l'environnement de travail. C'est pourquoi nous travaillons en cocréation pour chaque étape, de l'idée (Co-Envision) à la production de l'API (Co-Market), en passant par les essais et la conception (Co-Build). Nous ne travaillons donc jamais pour une seule entreprise, mais toujours dans un contexte plus large et sur une base multidisciplinaire avec des spécialistes d'horizons divers.”*

**“AVANT, C'ÉTAIT L'EXCELLENCE
OPÉRATIONNELLE LE
DIFFÉRENCIATEUR.
AUJOURD'HUI, LES
INFORMATIONS SUR LES
PROCESSUS LOGISTIQUES SONT
AU MOINS AUSSI IMPORTANTES”**

MONÉTISATION DES DONNÉES

Le succès de NxtPort est fortement tributaire du fait que les entreprises qui mettent des données à disposition restent à tout moment propriétaires de leurs données. Chaque organisation décide en toute autonomie à quelles données elle donne accès, à qui et à quelles conditions. *“Il ne doit pas nécessairement y avoir de contrepartie, comme c'est le cas dans le monde traditionnel de point à point. Plus les acteurs profitant de la plateforme sont nombreux, mieux c'est. C'est pourquoi ils doivent oser dissocier leur offre d'une contrepartie. Ce gain multilatéral est la force de ce modèle de marché. Une entreprise peut par contre demander un dédommagement financier, des frais pour l'utilisation de ses données. En d'autres termes, NxtPort facilite la monétisation des données en ligne, ce qui est totalement novateur.”*

PAS DE 'B' DANS 'NXTPORT'

En octobre 2017, NxtPort a lancé ses premiers services concrets et les suivants sont déjà prêts. En ce moment, elle peaufine des applications pour optimiser les processus douaniers. *“Accroître la capacité du terminal, donner un meilleur aperçu des flux de marchandises vers l'arrière-pays, renforcer la circulation ferroviaire et la navigation intérieure sont autant de priorités. En collaboration avec une start-up anversoise, nous recourons à la technologie 'blockchain' pour améliorer la circulation des conteneurs dans et autour du port.”*

La manière d'aborder la chose diffère d'une entreprise à l'autre. Certaines organisations sont sursollicitées et préfèrent proposer leurs données de manière structurelle sur la plateforme que de se charger de tout. *“Les expéditeurs, dans leur rôle de régisseur de la chaîne, cherchent un maximum de données pour accroître la visibilité et la transparence à l'égard de leurs clients. Les arrimeurs recherchent pour leur part des solutions pour optimiser leurs processus. Vous ne pouvez pas imaginer à quel point le gain est encore facile dans le secteur maritime.”*



© NxtPort

“VOUS NE POUVEZ PAS IMAGINER À QUEL POINT LE GAIN EST ENCORE FACILE DANS LE SECTEUR MARITIME”

Récemment, deux acteurs publics, le Port d'Anvers et la Société Fédérale de Participations et d'Investissement (SFPI) ont rejoint NxtPort. *“Cela signifie que des acteurs absents auparavant peuvent désormais opter pour NxtPort pour stimuler la numérisation. Ainsi, la douane considère notre plateforme comme une opportunité pour réduire la complexité et augmenter la vitesse de traitement des formalités.”*

DU BANC D'ESSAI À L'ACTEUR MONDIAL

Aujourd'hui, Anvers est encore banc d'essai. Mais si NxtPort réussit son pari, sa plateforme pourra être exportée vers d'autres ports. Cela peut générer des avantages de synergie supplémentaires pour les acteurs qui sont eux-mêmes également actifs dans des ports partout dans le monde. *“Il n'y a pas de 'B' dans 'NxtPort'”, dit Daniel Lievens en plaisantant. “L'internet n'a pas de limites et notre plateforme peut donc être utilisée ailleurs que dans le port d'Anvers. Plusieurs projets européens sont déjà en cours.”* NxtPort peut encore se développer dans divers autres domaines. *“Notamment en développant des solutions sectorielles ou en accompagnant certains acteurs logistiques internationaux dans le monde des API. De plus, NxtPort est parfaitement exportable vers d'autres ports. Ceux de Zeebrugge, North Sea Port et d'autres ports étrangers sont les bienvenus.”*

NxtPort n'est d'ailleurs pas seule à vouloir numériser le secteur logistique. *“Nous avons déjà conclu un partenariat avec BRUCloud, une plateforme d'intégration virtuelle pour la communauté des acteurs de Brucargo, la zone logistique de Brussels Airport. Bref, l'écosystème fonctionne !”*





BUSINESS 4.0

RÉDACTION Johan Van Praet

CONSEIL DE RÉDACTION Koen Claessens, Werner Lapage,
Stefan Maes, Susanna Martirosyan, Dirk Vandendaele

SECRÉTARIAT DE RÉDACTION Anne Michiels, Hilde De Brandt

CONCEPT ET MISE EN PAGE Landmarks

PHOTOGRAPHIE Audi Brussels, ENGIE, Sparkcentral,
Brussels Airport Company, BIVTeam, Intuo, Groupe Solvay,
imec, NxtPort, Shutterstock

IMPRESSION Graphius Group

ÉDITEUR RESPONSABLE
FEB asbl, Stefan Maes, Rue Ravenstein 4, B - 1000 Bruxelles

DATE DE PUBLICATION Mars 2018

DÉPÔT LÉGAL D/0140/2018/2

ISBN 9789075495379

NUR 801

Deze brochure is ook verkrijgbaar in het Nederlands

Cette brochure est disponible sur le site
www.feb.be (Publications)

Porte-parole des entreprises de Belgique, la FEB représente – au travers d’une quarantaine de fédérations sectorielles membres – plus de 50.000 petites, moyennes et grandes entreprises. Ensemble, elles assurent 75 % de l’emploi dans le secteur privé, 80 % des exportations et 2/3 de la valeur ajoutée créée en Belgique. Seule coupole d’employeurs au niveau interprofessionnel, la FEB représente les entreprises des trois Régions du pays. www.feb.be



B4.0

BUSINESS 4.0

L'industrie a fait trois grands sauts au cours des 200 dernières années. À la fin du 18^e siècle, la force hydraulique et la vapeur ont apporté plus de puissance. Un siècle plus tard, l'électricité et la production de masse ont stimulé la croissance de la production et, depuis les années 1970, l'électronique et l'informatique catapultent l'économie à des hauteurs sans précédent.

Aujourd'hui, les 'smart factories' super efficaces de l'Industrie 4.0 – où tous les processus sont en réseau avec tout et avec chacun, sans fil, grâce à l'internet des objets – sont une réalité en vogue.

La vitesse d'accélération de la révolution numérique contraint les entreprises à se réinventer également dans d'autres maillons de leur chaîne de valeur (HR, legal, customer service, logistique ...).

L'Industrie 4.0 devient Business 4.0. Chaque chef d'entreprise doit se demander comment faire un choix 'intelligent' aujourd'hui alors que la technologie évolue à toute vitesse. Le Business 4.0 est une réalité, mais aussi un dilemme. Il importe de trouver un bon équilibre entre potentiel et risque.

