

anticiper

Propos recueillis par Marie-Françoise Menguy

L'entreprise de demain mise sur l'innovation et les services

D'abord, la question que tout le monde se pose : combien de temps la crise va-t-elle durer ?

Jacques Mathé : On va aller de surprise en surprise, car il reste des "produits pourris" dans les banques. Ce qui m'inquiète, ce sont toutes ces PME qui tombent. Pendant un moment, elles ont vécu sur les commandes en cours. Maintenant, des pans industriels entiers s'effondrent, entraînant les sous-traitants dans leur chute.

Thierry Lemaître : Je vois deux scénarios. Le pire, on va jusqu'au bout de la dérégulation, avec une décroissance généralisée. Le médian, les entreprises innovent, des nouveaux secteurs émergent, et la machine repart d'ici 2 ou 3 ans.

Jacques Mathé : Je suis quand même optimiste. On voit déjà le développement des mini-entreprises, encouragé par l'État, comme en témoigne le nouveau statut d'auto-entrepreneur. Cela préfigure peut-être l'économie de demain, basée sur des systèmes productifs complètement éclatés.

Comment notre système économique va-t-il retrouver un nouvel équilibre ?

Jacques Mathé : La crise que nous vivons est violente, c'est une véritable rupture avec le passé, qui va engendrer de nouveaux équilibres, de l'innovation.

C'est complètement différent d'une crise conjoncturelle, qui pousse les systèmes en place à s'adapter.

Thierry Lemaître : C'est tout un mode de gouvernance qui doit changer, pour retrouver des visions à moyen terme, au lieu de résultats à court terme. L'économie virtuelle imposait une rentabilité à deux chiffres, l'œil rivé sur la bourse. Ce système a incité les entreprises à décapitaliser.

De nombreux secteurs sont touchés de plein fouet par la crise économique. Le bâtiment par exemple. Que leur conseillez-vous ?

Jacques Mathé : D'innover. Le bâtiment est vraiment un secteur qui a de

nouvelles opportunités à saisir. Mais pas avec les outils du passé. Il faudra maîtriser les nouvelles technologies et faire l'effort d'adapter les compétences.

Thierry Lemaître : Tout l'enjeu réside dans l'acquisition des compétences. Prenons les installateurs de machines outils. Leur problème, ce n'est pas l'installation, mais la maintenance. Avec une technologie aussi pointue, c'est celui qui sait diagnostiquer la panne et la réparer qui fera la différence. Du coup, son métier change, il devient davantage un prestataire, qui vend de l'assistance, du service après-vente.

Selon vous, les services offrent de réelles opportunités de développement...

Jacques Mathé : Oui, l'entreprise de demain est celle qui met du service dans son produit. Avec un service "nickel", elle fidélise son client, et peut même contractualiser durablement cette relation. Ensuite, dans un pays vieillissant comme le nôtre, l'offre de services à la personne en est encore à la préhistoire. Enfin, n'oublions pas que le tourisme est le premier secteur économique français !

Thierry Lemaître : Nous sommes rentrés dans la logique du "package" : il faut savoir ficeler des offres packagées, sans pour autant enfermer le consommateur qui déteste se sentir prisonnier. ➤

Comment sortir de la crise ?
Voici l'analyse de deux
économistes : Jacques Mathé
et Thierry Lemaître.



L'entreprise de demain est une entreprise de services, qui saura satisfaire en continu un consommateur très peu rationnel, qui veut tout, tout de suite.

Jacques Mathé

Les 3 commandements pour sortir gagnant de la crise

1. Retrouver des visions à moyen terme, arrêter de privilégier les résultats à court terme.
2. Sécuriser son chiffre d'affaires : contractualiser durablement, diversifier les activités.
3. Être flexible, d'abord dans sa tête, se remettre en cause en permanence, l'esprit grand ouvert sur ce qui se passe autour de soi, et ainsi toujours être prêt à saisir les opportunités.

> **Pour innover, les entreprises auront besoin d'argent. Or, les banquiers resserrent les critères d'attribution des crédits aux entreprises.**

Jacques Mathé : Oui, c'est leur réaction immédiate. Les banques ont subi quelques douches froides. Elles font moins confiance aux entreprises, et mettent en place toute une batterie de critères pour se sécuriser. Je pense que c'est transitoire, car leur métier, c'est de vendre de l'argent, elles vont bien se remettre à financer l'économie.

Thierry Lemaître : Le secteur bancaire français prête souvent à ceux qui offrent des garanties capitalistiques (immobilier...) pour se sécuriser, sans vraiment regarder le projet en lui-même. Les financeurs vont davantage se

centrer sur la capacité à générer du résultat, sur l'aptitude du dirigeant à mener à bien son projet. Cette nouvelle approche nécessite d'autres méthodes d'analyse, plus subjectives.

Concrètement, comment procéder pour obtenir du financement ?

Thierry Lemaître : Il faut réaliser un vrai business plan pour convaincre les investisseurs de la viabilité de son projet. C'est-à-dire le présenter sous toutes les coutures : l'activité, le marché, les compétences, et pas uniquement les dépenses et les ressources envisagées... C'est encore plus vrai pour celui qui crée ou développe une activité innovante sur un nouveau marché.

Jacques Mathé : Prenons un plombier-chauffagiste, avec une équipe de



“

Je suis optimiste. On aura toujours besoin de nourriture, de biens et services. Tout ne peut pas s'effondrer. Il y a toujours des opportunités à saisir. Mais les rangs seront éclaircis...

Thierry Lemaître

”

10 salariés, qui veut développer la pose de panneaux photovoltaïques. Jusqu'à présent, le banquier demandait une étude prévisionnelle de rentabilité. Dorénavant, il faudra élargir l'analyse : "est-ce que moi ou mes salariés ont la compétence nécessaire ? Si non, comment je vais les former ? Quel type de panneaux je pense installer ? Ont-ils fait leurs preuves ? Quels seront mes clients ?"