

# L'entreprise de demain Récits de Top Managers

DOMINIQUE DEWITTE | ALAIN RENIER

AVEC LA COLLABORATION DE RÉGINALD VERMEIREN



Luc de Brabandere - Pierre Mottet - Bernard Delvaux - Marc Swaels  
Eric Domb - José Zurstrassen

Un E-BOOK  
A LIRE ET RELIRE SUR

[WWW.TOPMANAGEMENT.BE](http://WWW.TOPMANAGEMENT.BE) - [WWW.EXPRESS.BE](http://WWW.EXPRESS.BE)

Avec la collaboration de



Une e-publication de



# L'entreprise de demain

## Récits de Top Managers

recueillis par  
Alain Renier - Dominique Dewitte  
avec la participation de Réginald Vermeiren

« La dimension environnementale est un des éléments majeurs liés au développement du monde et à la globalisation qui devrait être plus facile à coordonner grâce au changement qu'on attend des USA qui, jusqu'à présent, restaient en marge des réflexions et du travail à réaliser ».

Pierre Mottet  
CEO, Ion Beam Applications

Publié par:



Avec l'appui de :



Les partenaires :



## Dans la même collection

Récits de 20 ans de leadership (2006)  
De la motivation à la performance (2007)  
L'entreprise orientée client (2008)  
L'entreprise de demain (2009)

Copyright © 2009 by TOP MANAGEMENT Europe  
Avenue des Casernes 41A - B- 1040 Bruxelles  
Tel: +322 646 27 40 – Fax: +322 646 20 17  
[www.topmanagement.eu](http://www.topmanagement.eu) – [www.topmanagementevent.eu](http://www.topmanagementevent.eu) - E-mail:  
[infotmb@topmanagement.be](mailto:infotmb@topmanagement.be)

Toute reproduction d'un extrait quelconque de cet ouvrage, par quelque procédé que ce soit, notamment par photocopie, microfilm, ou support électronique est rigoureusement interdite sans l'autorisation de l'éditeur.

All rights reserved - Copyright registration 3<sup>rd</sup> semester 2009

Cover-layout:

Photo back cover: Bénédicte Maindiaux ([benedicte.maindiaux@skynet.be](mailto:benedicte.maindiaux@skynet.be))

ISBN: 2-87139-046-0 - ISSN: 0772-424-2 - D2638/2

## TABLE DES MATIERES

---

[Avertissement au lecteur](#)

[Remerciements](#)

[Introduction](#)

[Liste des dirigeants interviewés](#)

[Récits intégraux](#)

[Biographies](#)

## AVERTISSEMENT AU LECTEUR

---

Dans un souci de fidélité aux propos recueillis, nous avons délibérément choisi de présenter les *anglicismes* en italique et de laisser les « métaphores » entre guillemets.

Cet ouvrage est divisé en deux parties.

La première reprend l'intégralité des interviews. Ces derniers sont classés par ordre alphabétique des dirigeants.

La deuxième présente leur biographie telle que reprise dans le TOP MANAGEMENT Belgium 2009.

Pour la première année, ce livre est présenté sous la forme d'un e-book.

Il nous a semblé logique d'utiliser cette nouvelle manière d'éditer compte tenu du titre et du contenu de cet ouvrage.

### [TABLE DES MATIERES](#)

## REMERCIEMENTS

---

Nous tenons à remercier sincèrement les Top Managers d'entreprises qui ont accepté de nous accueillir et répondre à nos questions.

Nous sommes sincèrement et également reconnaissants à Réginald Vermeiren d'avoir pris part activement à la réalisation de cet e-book , tant en ce qui concerne plusieurs interviews que la rédaction du questionnaire.

Nous remercions également l'équipe de TOP MANAGEMENT, Thierry Roberti-Lintermans, Pierre-André Vuébat et Patricia Malaika pour leur apport dans la préparation et l'édition de ce livre.

Nous remercions également toutes les personnes qui de près ou de loin nous ont prodigué conseils et recommandations.

## [TABLES DES MATIERES](#)

## INTRODUCTION

---

L'entreprise de demain... de quoi sera-t-elle faite ? Comment l'aborder ? Que faire ?

Plusieurs dirigeants d'entreprises donnent leur avis.

Et comme Luc de Brabandere l'annonce dans son récit : « En fait, justement, le rôle du grand patron est de décider et puisqu'on ne sait pas ce qui va se passer, il faut travailler à l'anticipation de l'imprévisible, même si ça semble justement impossible ».

Bonne lecture !

Alain Renier & Dominique Dewitte

## [TABLES DES MATIÈRES](#)

RECITS INTEGRAUX  
LISTE DES DIRIGEANTS INTERVIEWS

---

1. [Luc de Brabandere, Partner & Managing Director The Boston Consulting Group](#)
2. [Bernard Delvaux, CEO Sonaca](#)
3. [Eric Domb, CEO Parc Paradisio](#)
4. [Pierre Mottet, CEO Ion Beam Applications](#)
5. [Marc Swaels, Past Managing Director et Christophe Vandoorne, Senior Client Manager Korn/Ferry International](#)
6. [José Zurstrassen, CEO Borderlinx](#)

[BIOGRAPHIES - TABLES DES MATIERES](#)



**TOP MANAGEMENT : Quelles sont, d'après vous, les tendances de l'économie et de la vie en général qui vont, dans un proche futur, influencer le plus le monde de l'entreprise ?**

Luc de Brabandere : *« Au risque d'être quelque peu provocant, je dirais que la tendance actuelle est justement qu'il ne puisse plus y avoir aucune prévision possible ! »*

Il y a une vingtaine d'années, de nombreux outils étaient destinés à prévoir ce qui allait se passer dans la vie économique et sociale, surtout en France, avec des bureaux du plan, des instituts d'analyse, des études comparatives et des statistiques, qui permettaient de prévoir des tendances dans un système de croissance naturelle et normale.

Aujourd'hui, plus rien de cela n'est vraiment valable et nous ne pouvons plus rien envisager de manière certaine.

Nous pouvons être confrontés à tout moment à des faits hors du commun qui, brutalement, prennent leur place dans notre quotidien et le transforment en normalité.

Pour essayer d'intégrer mentalement cet état de fait, je conseille la lecture du livre « Le Cygne noir » (*The Black Swan*) dont l'auteur Nassim Nicholas Taleb est trader.

Ce qui est intéressant dans son approche c'est son analyse de ce que tous les faits importants du passé étaient imprévisibles et que tout le travail destiné à préparer le futur est inutile.

Il semble donc que toute la prospective n'ait plus aucune importance car elle devient tout à fait aléatoire.

La philosophie même du livre est d'ailleurs explicite puisque résumée par ces quelques mots : « la puissance de l'imprévisible »

Si l'on se base sur la théorie du « cygne noir » selon le philosophe Karl Popper, on devrait admettre que rien n'est forcément tel qu'on a toujours voulu l'admettre et que l'impertinence du « cygne noir » a été de révéler au monde que tous les cygnes ne sont pas blancs et, par là, que la logique et la connaissance ne sont pas immuables.

L'évènement à probabilité très faible a parfois donc un énorme impact, puisque toutes les autres théories s'écroulent.

L'autre paramètre du « cygne noir » important, c'est la capacité qu'a l'être humain de déclarer après des évènements majeurs « ça devait arriver ! ».

C'est pour cette raison que je dirais aujourd'hui que, dans le cadre de l'entreprise, à l'heure actuelle en tout cas, on ne croit plus à la prospective et donc il faut revoir les schémas habituels et se préparer : « ***Se préparer est à l'improbable ce que prévoir est au probable*** ».

On pourrait aussi dire « si je ne sais pas... je ne fais rien » mais ce n'est pas une approche stratégique. En fait, justement, le rôle du grand patron est de décider et puisqu'on ne sait pas ce qui va se passer, il faut travailler à l'anticipation de l'imprévisible, même si ça semble justement impossible.

C'est le challenge que doit relever le grand patron, peut-être tout simplement en travaillant sur plusieurs grands chantiers à la fois afin de prévenir le risque au maximum pour compenser le manque de perspective.

Prenons un exemple pour éclairer mon approche : nous avons deux concurrents du marché de l'informatique : Dell et Hewlett Packard, qui pour exercer le même métier, n'en ont pas moins des philosophies de fonctionnement latéralement opposées.

Hewlett Packard a une longue tradition d'ingénierie portant sur des projets à long terme et sur des prévisions précises, alors que Dell fonctionne sur la réactivité et surtout la flexibilité absolue.

Hewlett Packard planifiait donc ses activités en distribuant ses produits sur la base d'un stock important alors que *Dell* travaille dans la personnalisation du service et l'adaptation de l'entreprise aux besoins propres et spécifiques de sa clientèle.

Chez *Dell*, par conséquent, la réactivité est poussée à son paroxysme et tout est construit sur la base d'un business modèle de préparation.

Pour mieux vous faire comprendre où je veux en venir, je vais vous citer un fait révélateur de ce que le choix de stratégie peut changer dans le cadre d'un évènement externe à l'entreprise: la grève des dockers de San Francisco.

Comme on le sait, durant cette grève, les dockers avaient bloqué tous les accès aux espaces de stockage et aux entrepôts des différents sites industriels de la zone.

*Hewlett Packard*, ne pouvant plus accéder à ses stocks, se trouva largement pénalisé dans son mode de fonctionnement.

*Dell*, par contre a pu travailler depuis une autre base et s'adapter très rapidement à la nouvelle donne ce qui lui a permis de continuer son exploitation sans difficultés majeures.

Les conséquences de cette grève sont incroyablement révélatrices de la différence de réactivité d'une entreprise face à un évènement externe imprévisible.

On peut donc en déduire que, parce que leur système de fonctionnement habituel était différent, l'une des deux restait opérationnelle alors que l'autre était bloquée par l'inertie créée par la grève des dockers.

Ce qui revient à dire, comme on l'a vu précédemment, que dans une situation d'incertitude croissante on ne peut en aucun cas se retrancher dans une attitude passive du style « dans le doute... abstiens-toi » car le rôle du grand patron est justement de savoir anticiper.

Actuellement, dans le business, on investit beaucoup plus dans une organisation réactive permettant d'agir très vite que dans le champ d'investigation de la prévision.

Prenons un exemple d'exercice que j'ai soumis à des personnes dans une banque traditionnelle, lors d'un de mes séminaires récents.

Ma question aux participants était la suivante :

- Pouvez-vous imaginer qu'*Apple* puisse devenir le standard de l'informatique dans dix ans ?

Question à laquelle il fut répondu à l'unanimité « *Never!* ».

J'ai donc reformulé:

- Supposons qu'*Apple* soit devenu le standard de l'informatique... Donnez-moi quelques motifs qui l'expliquent.

Les salariés ont réfléchi et, au bout de quelques minutes, ont commencé à me fournir des arguments objectifs du fait qu'*Apple* pourrait compenser les failles de son concurrent *Microsoft*.

Il se pourrait également qu'au cours du recrutement de jeunes talentueux formés sur du matériel Apple ceux ci imposent leur marque habituelle avant d'accepter d'intégrer une entreprise et cette possibilité est loin d'être utopique.

Résultat: si le prétendant à un poste devient prescripteur... tout peut arriver !

Le fait est donc que tous ces salariés venaient de justifier objectivement et logiquement en quelques réponses un changement possible de puissance de marché pour un fabricant, alors que dix minutes avant, ils étaient convaincus que ce cas de figure était absolument irréaliste.

Pour revenir à la question du départ, je dirais que la manière de se préparer au mieux pour l'incertitude, c'est de faire ce que Shell a commencé à faire il y a déjà une quarantaine d'années et que j'appelle « la culture de la préparation mentale » ou, en un mot, la préparation de scénarios.

J'entends par là de véritables scénarios, dans le style du cinéma hollywoodien, avec des projections, réalistes ou pas, accompagnées de la manière de les appréhender si elles se produisent.

En travaillant ainsi, on crée des futurs possibles de l'entreprise et on garde cela en mémoire, en attendant le déroulement des événements et la modification éventuelle des courants.

On entre donc dans un nouveau modèle économique d'entreprise basé sur « la mémoire des futurs possibles » et non plus sur la prospective. On intègre donc l'incertitude comme une donnée

L'idéal viendrait peut-être à se situer comme un modèle à moyen terme entre Hewlett Packard et Dell, avec une part plus importante d'investissements dans la qualité de l'information et des bases de données, et moindre dans les applications.

**TM : Mais dans ce cas, doit-on passer à l'action et à quel moment ? Car dans la préparation il n'y pas d'action...**

Si, bien sûr, on doit passer à l'action, c'est évident.

On peut donc résumer les attitudes ainsi : du côté de la certitude on parle de prudence, du côté de l'incertitude on parle de précaution.

La prudence est une attitude face à une certitude.

La précaution, quant à elle, s'applique dans le doute quand on ne sait pas comment agir.

La précaution consiste à préparer des scénarios qui aident à mieux décider.

Quand on a en permanence 4 scénarios possibles, on prend de meilleures décisions. L'important étant de ne privilégier aucun d'entre eux afin de pouvoir être réactif immédiatement dans un cas ou l'autre.

Il faut tester la robustesse des projections qui sont faites pour arriver à faire les bons choix.

En fait, si j'ose m'exprimer ainsi, il faut arriver à savoir ce qu'on va faire quand on ne sait pas ce qu'on doit faire !

Il me revient en mémoire un cartoon paru dans Charlie Hebdo il y a une vingtaine d'années et qui mettait en scène Brejnev parlant de son plan.

La bulle affichait :

« Notre plan cinq ans, on va le réussir, même si ça prend un siècle »

C'est ce que Jacques Attali stigmatise comme le motif majeur de la chute du communisme : l'économie planifiée, les plans à 5 ans, à 7 ans, etc.

L'origine de la fin du communisme, d'après lui, serait très clairement l'hypothèse que les objectifs fixés aient été chaque jour un peu moins crédibles.

Evidemment, l'impossibilité de garder le secret de Tchernobyl a accéléré les choses et a précipité la fin du système.

**TM : Mais il y a encore, dans notre pays, des sociétés qui continuent à travailler avec une planification de développement à long terme, même si c'est avec une certaine hésitation**

Oui, et il faut continuer à le faire ! D'ailleurs, c'est là qu'entre en scène la différence entre l'hésitation et le doute.

J'ai récemment fait une conférence à la remise des diplômes de l'IAG, dont le titre était : *«Le patron idéal doute toujours et n'hésite jamais»* titre un peu provocant, il faut bien l'admettre.

L'hésitation est dans la vie de tous les jours et le doute c'est se rappeler que tout est construit sur des hypothèses.

Une idée, c'est une hypothèse de travail, douter c'est admettre qu'il existe d'autres hypothèses de travail.

C'est ce qu'on appelle une théorie explicative et il se peut qu'elle disparaisse en raison d'un phénomène externe inattendu tel qu'un « cygne noir ».

En ce qui me concerne, je considère que j'ai beaucoup appris en retournant à l'université à 44 ans pour étudier la philosophie. Ce n'est pas rien: 9 ans d'études, 27 examens et un mémoire pour lesquels je n'ai bénéficié d'aucune clémence !

Mais j'ai beaucoup appris, notamment au sujet des différentes théories et particulièrement sur l'induction et la déduction.

L'induction est le fait d'induire une hypothèse de travail, ce qui se fait en passant par un certain nombre de filtres et la déduction est construit sur l'hypothèse de travail et sur l'action. Il suffit, dans ce dernier cas, de ne pas se tromper dans les calculs.

On en a conclu que la déduction était la plus importante alors que c'est faux.

L'induction est, quant à elle, moins fiable car elle prend en compte les paramètres psychologiques et émotionnels.

Ce qui est primordial est ce qu'on n'a pas pu introduire au départ, ce sont les données ou événements inconnus à un moment donné, ce sont en fait... « les cygnes noirs » !

Lorsque nous lisons un journal, nous centrons davantage notre attention sur ce qui nous intéresse parce que nous cherchons inconsciemment à renforcer nos modèles mentaux. C'est un peu comme la météo, si j'ose utiliser cette métaphore : quand elle annonce du beau temps, elle est davantage prise en compte car le public a envie qu'il fasse beau !

**TM : Quel exemple concret pourriez-vous citer dont on puisse pratiquement être sûr qu'il se réalise ... L'écologie, peut-être ?**

Les lames de fonds sur l'écologie et la démographie sont importantes en induction, sans vraiment l'être puisque nous sommes déjà au cœur du problème !

Et là, concrètement, nous sommes déjà dans un processus de déduction, alors qu'il y a encore vingt ans, on niait farouchement le problème.

On en revient encore et toujours aux « cygnes noirs ».

C'est d'ailleurs toujours ce que je demande en séminaire à mes participants : « *Trouvez-moi des exemples de cygnes noirs !* ».

On m'a d'ailleurs donné des exemples que j'ai admis immédiatement en me disant :

« *Mais oui, bien sûr, ça, ça va se produire un jour !* »

Nous sommes incontestablement conditionnés par notre vision des choses et par notre perception particulière d'évènements dont nous pensons qu'ils pourraient se réaliser.

J'ai remarqué aussi que nous sommes interpellés de manière particulière par les sujets qui nous concernent.

En effet, moi qui travaille pour des entreprises très variées, je suis en contact avec des personnes dont je n'ai jamais entendu parler jusqu'à un jour J et, le dit jour, en rentrant chez moi ou en lisant un journal, je découvre une information les concernant, alors que jusqu'à ce moment, je ne les avais jamais remarquées.

Cela explique clairement que la manière dont on voit le monde est incroyablement biaisée et que l'on peut découvrir chaque jour quelque chose de notre entourage qui ne nous avait pas effleuré pendant des années.

On peut donc dire que la mécanique de l'induction construit notre représentation globale mais n'exclut pas qu'il nous faille nous méfier au plus haut point.

Dès l'instant où le *trend* (tendance) est enclenché on peut encore se tromper mais c'est tout de même de moindre importance.

D'ailleurs, comment dire d'une tendance qu'elle est impactante ou pas ? Dans les trois dimensions des *megatrends*, l'impact subjectif est vital.

Prenons encore un exemple : *Philips*.

De tous temps, *Philips* a construit des machines à laver, des cafetières et mille et un autres appareils ménagers, sans trop s'occuper des modifications du système social et en sous-estimant l'impact de la santé sur la consommation des ménages.

Imaginons une seconde qu'un CEO ait pris le risque de s'engager dans le développement des micro-technologies pour mettre à la portée du grand public de petits appareils domestiques, leur évitant d'aller en milieu hospitalier pour de simples bilans de santé.

Le challenge eut été d'ampleur, mais tellement dans la tendance qu'obligé de réussir !

C'est justement là une vision très juste du futur qui permet à l'entreprise un développement de projets porteurs de succès.

Ce qui était de l'induction s'est transformé en réalisation, avec succès et depuis dix ans maintenant. On sait que c'est une des clés de la réussite des sociétés qui ont su travailler dans ce sens.

Je suis convaincu que de nombreuses « mégatendances » ont un impact et ça, on peut le dire avec certitude, mais jamais on ne peut affirmer qu'elles n'en n'aient pas !

Et c'est justement ce qui m'intéresse.

Si on ne peut pas douter de l'impact, on peut par contre admettre qu'on ne soit pas prêt.

En fait, mon métier c'est justement de challenger les énergies mentales.

Ce que j'enseigne à mes clients, c'est qu'ils doivent préparer des scénarios : faible probabilité, faible préparation et gros impact.

Un fabricant de matériel ferroviaire me disait récemment qu'il n'était pas préparé à des scénarios d'attaque terroriste par exemple.

La société ayant été fragilisée par une grève, elle ne serait absolument pas apte à réagir au fort impact d'un évènement externe (un cygne noir !) peu probable mais... réaliste !

### **TM : On pourrait avoir d'ailleurs un problème de terrorisme sur les réseaux Internet.**

Internet, dans sa phase actuelle qui est la troisième évolution du système, est censé être un réseau stable et protégé, puisqu'à l'origine c'était un outil de l'armée qui avait justement été conçu avec l'obligation de protection dans son cahier des charges.

Nous devrions donc être protégés d'attaques terroristes à ce niveau, encore que les terroristes sont à mon sens, les gens les plus créatifs qui existent et que l'on n'est à l'abri d'aucune attaque par un procédé qui ne nous vient même pas à l'esprit pour le prévoir.

J'imagine souvent avec intérêt les *brainstormings* provoqués par la préparation des attentats du 11 septembre 2001 et à ce qu'on aurait pu faire pour empêcher ce désastre !

La certitude de l'impact est une donnée dont beaucoup s'occupent, alors que moi ce qui m'intéresse ce sont les choses qui ne sont pas prévisibles.

L'induction est le véritable défi pour préparer l'avenir et je pourrais citer cette anecdote de deux philosophes qui se promènent dans la campagne et voient un troupeau de moutons.

L'un des deux dits à son confrère :

- Tu as vu, les moutons ont été tondus

Et l'autre lui répond :

- Oui, de ce côté !

En fait on ne voit du monde qu'une infime partie et on construit avec notre cerveau ce qu'on ne voit pas avec nos yeux.

Objectivement, on ne sait vraiment pas grand-chose de notre environnement proche, de nos concurrents, de nos clients, de tout ce qui fait notre quotidien.

On vit surtout dans un monde que construit notre imagination, par l'intermédiaire de notre cerveau, et la caractéristique principale de celui-ci est sa paresse.

L'être humain fonctionne pour agir avec la méthode la plus simple en raison de cette donnée fondamentale de la paresse du cerveau.

**TM : Si on vous demandait de construire un scénario de ce qui va se passer dans les entreprises pour les dix ou quinze années à venir, qu'est-ce que vous proposeriez ?**

Là on est dans l'induction, sans aucun doute. Je dirais qu'on va plutôt vers la flexibilité et l'adaptation aux êtres humains de l'entreprise.

Je pense aussi que tout ce qui concerne l'intermédiation sera la garantie de la compétence de l'entreprise.

La force du consultant sera indéniable et la connaissance des variances des marchés fera le professionnalisme et la différence entre les professionnels.

Dans un proche avenir, les consultants ne seront plus limités à un domaine.

Ils seront capables d'analyser et de conseiller dans des domaines très variés, pouvant passer d'un client fabriquant du fromage à un client fabriquant des ordinateurs.

En fait la spécialisation va se centrer sur le cœur de métier et non plus sur la spécificité technique ou commerciale de l'entreprise cliente.

Un consultant sera avant tout et surtout, un consultant, quelque soit le domaine dans lequel il interviendra.

**TM : Alors comment s'y préparer ?**

C'est là un des problèmes majeurs de l'éducation d'aujourd'hui.

J'ai remarqué au cours de mes études, que jamais un professeur ne nous a dit une seule fois « *aujourd'hui nous allons apprendre à penser* » !

Mon combat actuel est de faire entrer la philosophie en secondaire et ce n'est pas gagné.

Je crois qu'on doit apprendre à penser, à investir dans ce que nous avons de plus cher et qui est notre cerveau et notre aptitude à la réflexion, et qu'on doit connaître toutes les mécaniques des phénomènes de pensées.

Ca commence par l'enseignement qui nous fait découvrir le fonctionnement du doute, des modèles mentaux et nous apprend comment nous alimenter intellectuellement du savoir sur les sciences humaines afin de découvrir des matières aussi importantes que la créativité, les relations humaines, l'autorité, la gestion des conflits, etc.

**TM : On entend pourtant souvent dire qu'il faut « fabriquer » plus de scientifiques que de philosophes. Il en faut d'ailleurs dans tous les domaines, pas seulement dans la recherche pharmaceutique ou la chimie, mais par exemple dans l'habitat, dans l'automobile, dans l'environnement, etc.**

Je crois qu'il faut des scientifiques dans les universités. Il en faut sûrement aussi dans de nombreux domaines mais moi qui vis avec des personnes noyées dans les méandres du CAC 40, je vois sans cesse des gens n'ayant aucune relation avec la réalité du quotidien et du management. Il me semble donc vital de réintégrer le facteur humain et philosophique dans la culture d'entreprise.

**TM : Oui, d'ailleurs, nous avons réalisé une étude récemment sur l'évolution du profil du manager, et nous avons constaté que dans les années 1950-60 le profil était plutôt « ingénieur pur et dur » alors qu'avec l'évolution des dernières années tout cela s'est bien patiné. On a aujourd'hui un profil plus formé aux sciences économiques et financières.**

Cela ne me surprend pas.

**TM : Pour conclure, que pensez-vous que doit être l'état d'esprit du chef d'entreprise pour envisager le futur ?**

Le plus important, c'est la posture que l'on va adopter par rapport à ce qui va se passer et il faut arriver à admettre que les choses les plus importantes sont celles que qu'on ne peut pas prévoir.

[Liste des Dirigeants interviewés](#)

## INTERVIEW DE BERNARD DELVAUX CEO SONACA

---



**TM : Quels sont les défis, tendances générales majeures vis-à-vis du futur que vous constatez et qui influenceront le mode de vie et l'entreprise, au sens large du terme, dans les prochaines années ?**

Tout d'abord, voyons un peu comment se projetait l'industrie aéronautique avant la crise.

Je dis avant la crise car elle vient seulement de nous atteindre, contrairement à des domaines comme la construction ou l'automobile.

Les prévisions dont je parle, datent de fin 2008, période à laquelle les objectifs de ventes de Boeing et d'Airbus affichaient une forte croissance pour les 20 années à venir.

La base de ces pronostics était l'enrichissement permanent des voyageurs aériens et il est important de noter que tous les acteurs économiques du secteur partageaient le même point de vue. On la voyait partout, cette croissance, même en Europe !

En termes de ventes d'avions, l'Amérique du Nord était une zone considérée comme gros consommateur de nouveaux appareils dans un futur proche, non pas en raison du développement de la clientèle des affrêteurs mais à cause de la nécessité de remplacer une flotte importante d'avions anciens consommant beaucoup trop d'énergie.

Ceci nous amena donc à crédibiliser une visibilité de marchés prospères incluant, en plus, le développement des pays asiatiques.

La mondialisation aurait du également aider à vendre plus d'avions d'affaires aux entreprises.

En fait, on voyait un peu la crise arriver comme une crise naturelle comme celles qu'on a connues, incluant 2001, sans jamais imaginer qu'elle serait autrement plus profonde et d'une durée dont on n'arrive pas encore à déterminer les limites.

Malheureusement, aujourd'hui, le secteur des avions d'affaires a lui aussi du mal à émerger pour plusieurs motifs. D'abord les banques ne peuvent plus assurer les financements des leasings d'avions pour les sociétés et ensuite on a tous en mémoire la réaction du Président Obama face à l'acquisition d'un Falcon prévue par Citibank.

Nul doute qu'on puisse aujourd'hui s'interroger sur la croissance des ventes d'avions d'affaires privés.

Tous ces paramètres nous amènent à différentes réflexions dont on ne peut pas encore prévoir l'issue, mais par contre il y a deux tendances du marché aéronautique qui vont avoir un impact direct sur nous.

Tout d'abord, la tendance de consolidation du secteur : les grands avionneurs ont trop de sous-traitants, ce qui entraîne des coûts d'*engineering* colossaux

Ils réalisent qu'ils vont devoir travailler avec moins de sous-traitants qui, eux-mêmes, vont devoir intégrer des *work packages* éventuellement sous-traités.

Au lieu d'avoir recours à cent ou cent cinquante sous-traitants, ils voudraient se limiter à 25.

Pour rester *Tier-one*, nous devons nous préparer à offrir des packages plus larges.

Ensuite, nous allons vers un *global sourcing*, c'est-à-dire des capacités de production réparties dans le monde entier, proches du client avionneur, qui permettront de produire à bas coûts. La Chine en est un exemple clair puisque le *global sourcing* a pour essence l'installation des unités de fabrication dans les zones à main d'œuvre *low cost*.

Il faut donc bien évaluer, en termes d'efficacité, ce qui peut être fait sans tout délocaliser. On parle là d'une restructuration à envisager sur du long terme, ça ne peut pas se faire sur 6 mois.

En fait, nous nous trouvons face au même phénomène que celui qui a frappé le domaine de l'automobile.

En ce qui nous concerne, en tant qu'entreprise, nous devons nous préparer à ces deux options et notre analyse stratégique sera réalisée courant 2009 en tenant compte de nombreux facteurs aussi différents que les bureaux d'études, les unités de production et les ressources financières.

Nous devons, c'est impératif, avoir une approche internationale qui, d'ailleurs, n'est pas inconnue pour nous puisque nous sommes déjà présents au Brésil, un de nos plus gros clients étant l'avionneur Embraer, et au Canada où nous travaillons avec Bombardier pour lequel nous fabriquons des pièces de Lear Jet et de Challenger.

Nous avons de nombreux collaborateurs basés sur place. Nous sommes plus que jamais focalisés sur l'international.

**TM : Vous avez donc des salariés formés ici qui sont installés dans les différents pays ?**

Oui, nous avons des ingénieurs et des technico-commerciaux qui travaillent là-bas avec nos clients, directement sur place.

**TM : Allez-vous travailler seuls ou allez-vous travailler en pool avec des européens pour bloquer des marchés et vous les attribuer plus avantageusement face à la concurrence internationale ?**

Il est difficile de dire à quoi on va arriver.

Au niveau belge, les partenaires technologiques et financiers sont souvent les mêmes et nous pourrions avoir la tentation de faire des alliances belgo-belges.

Il y a de nombreuses compétences dans les différentes entreprises, ce qui fait que, parfois, nous sommes partenaires et d'autres fois concurrents.

Nous réfléchissons très largement avec nos clients.

La réflexion stratégique est d'ailleurs en cours avec nos clients.

**TM : Cela nous amène justement à notre seconde question. Quelles vont être les conséquences de la situation actuelle sur la structuration de l'entreprise et sur le développement ?**

Nous savons que nous devons nous préparer à des changements fondamentaux inévitables mais nous ne savons pas encore lesquels ni comment les appréhender, même si cela semble un antagonisme.

On saisit néanmoins deux facteurs incontournables sur lesquels on doit travailler actuellement et qui sont, d'une part, la réduction des coûts de production et, l'évolution du bureau d'études d'autre part.

En ce qui concerne le premier point, la réduction des coûts est indispensable si nous voulons maintenir notre production de manière significative et cela passe aussi bien par le contrôle du coût de la main d'œuvre que par la limitation drastique des stocks et une gestion rigoureuse des flux financiers.

Le fait d'être payé en dollars reste un thème récurrent dans notre profession car si cette monnaie continue à baisser et qu'on doit la convertir en euro, le problème devient crucial.

La deuxième étape incontournable est l'évolution de notre bureau d'études.

Nous bénéficions d'un effectif d'ingénieurs de pointe, dans notre métier.

Mais aujourd'hui, notre bureau d'études devra avoir de plus en plus un rôle d'intégrateur de compétences plus que de concepteur de pièces spécifiques.

Il faudra aussi intégrer l'aspect « composite ».

Le comportement dynamique du composite est totalement différent du comportement de l'aluminium et nous devons travailler sur l'évolution de notre entreprise pour y développer ces compétences.

Ce sont des voies de progrès indispensables, quand bien même devrions-nous rester en *stand alone* pour les deux et trois années à venir.

**TM : Votre personnel est-il informé de tout cela ?**

**Car on a l'impression d'être un peu dans le brouillard en ce qui concerne le futur, malgré les carnets de commandes que vous avez.**

Oui, bien sûr, nous essayons au maximum d'informer notre personnel de toutes les évolutions de la société.

Dès mon arrivée ici, à la fin de l'année dernière, j'ai mis en place un plan de relance et j'ai organisé des sessions de consultation et d'information du personnel (~ 1700 personnes).

Il y a eu en tout onze réunions pendant lesquelles nous avons reçu les ouvriers, les cadres, les ingénieurs et autres catégories d'employés et nous leur avons expliqué tout ce que nous pensions mettre en place : des embauches, des mutations professionnelles, l'augmentation de la productivité de 10% par an, les économies à envisager dans les services, des recrutements d'ingénieurs, etc.

Nous avons expliqué à ceux censés avoir des craintes pour leur emploi qu'il pourrait être utile qu'ils préparent leur reconversion vers des professions plus génératrices d'emplois.

Nous avons ensuite annoncé le chômage économique qui était prévu à partir du 1<sup>er</sup> avril, puisqu'il y a 2 usines sur 3 sur le site qui sont passées en cadences réduites.

**TM : Les gens comprennent-ils bien ce qui se passe ?**

Oui, je crois, j'ai aussi pris la peine d'écrire un courrier à tous les salariés ; ils ont ainsi le temps de bien le lire et de mieux comprendre la situation.

De toute façon, ils voient aussi ce qui se passe chez les autres : Caterpillar ou la sidérurgie.

Il y avait tout de même cinq mille personnes chez Caterpillar, dont neuf cents en CDD qui sont déjà tous partis. Ceux qui restent ne travaillent plus qu'une semaine sur cinq !

**TM : Il y a un ralentissement colossal, donc. Même si on ne le sent pas forcément au quotidien.**

N'oublions pas que les usines sidérurgiques sont fermées pour plusieurs mois !

Nous n'en sommes pas là mais néanmoins nous allons vers une réduction de l'ordre de 35% de nos cadences d'ici la fin de l'année, c'est donc très sérieux même si moindre que chez certains que je viens de vous citer qui, eux, ont réduit leurs activités de 80 %.

## **TM : Qu'est-ce qui peut faire la différence pour que les gens vous fassent confiance et vous croient ?**

Il me semble qu'il y a quelques règles à respecter, que j'essaie d'appliquer.

Je dirais d'abord la transparence.

Il faut toujours être honnête envers les salariés, qu'il s'agisse de bonnes ou de mauvaises nouvelles. Chez nous, le personnel est très étonné des informations que je transmets car ce n'est pas l'habitude de la maison.

Ce que je demande par contre c'est la confidentialité, aux syndicats notamment, par rapport à la presse car j'ai eu des mauvaises surprises dans le passé.

Ensuite, je crois aussi qu'il est important de travailler en confiance.

La crédibilité peut se construire rapidement mais pour ne pas la perdre, il ne faut pas mentir ! Donc, un des facteurs fondamentaux de la confiance est le respect de la parole donnée.

Troisièmement, et surtout si on a des mauvaises nouvelles à annoncer, il faut toujours arriver avec une ébauche de solution au problème posé.

Ce serait une grave erreur que de se présenter pour annoncer : « *il y a dans cette entreprise 20 % de personnes en trop* » car fatalement les salariés se demanderaient tous ce qu'il advient de leur emploi.

Je préfère donc utiliser une autre méthode.

Je présente la situation et le problème auxquels nous sommes confrontés ainsi que les solutions que nous envisageons de mettre en place.

Dans le cas des réductions d'effectifs par exemple, on présente les départs en retraite comme alternative aux licenciements, puis les reconversions possibles pour les volontaires et une fois que l'on a fait le tour on s'aperçoit que le nombre de suppressions pures et dures est fortement réduit.

## **TM : Et la réaction des syndicats ?**

Les syndicats adhèrent généralement aux projets de restructuration dès lors qu'on aborde les discussions avec des solutions en main et qu'on prend le temps de la concertation.

## **TM : Au sujet des syndicats : comment va se concevoir leur rôle maintenant ? Vont-ils participer plus étroitement aux décisions aux côtés de la direction de la société ?**

C'est difficile à dire car ils ont vraiment du mal à se situer dans la globalisation.

Avant ils pouvaient s'appuyer sur le politique pour influencer les décisions d'un management local, surtout lorsque l'Etat était actionnaire ou quand la société était belge et qu'ils avaient un contact direct avec un patron clairement identifié.

Mais lorsqu'ils se trouvent face à des multinationales comme General Motors ou Volkswagen, ils n'ont plus beaucoup de pouvoir puisque les décisions sont prises ailleurs et que le simple fait de mettre les unités de production en grève par exemple affaiblit l'usine en question par rapport aux autres usines du groupe.

En tenant compte de tous ces paramètres, on prend la vraie dimension des problèmes que crée la crise actuelle.

Au-delà des abus dans les milieux financiers, on se rend compte que le déséquilibre et le comportement ou les décisions de certaines personnes peuvent porter un préjudice majeur à des millions d'hommes.

Nous sommes dans une véritable situation de crise, au sens le plus large du terme, et, socialement, on se prépare à vivre de véritables drames.

Je crois que cela devrait nous amener à une participation accrue des syndicats dans la réflexion à avoir au sein des grandes compagnies.

**TM : Pensez-vous que la flexibilité qui est une donnée de fonds dans l'entreprise du futur, sera admise comme une donnée incontournable par les salariés et les syndicats ? Il semblerait que toutes les habitudes du passé avec la rigidité qu'on a connue devraient être remises en cause.**

Il va bien falloir l'admettre et il va falloir que les syndicats participent au débat sur la flexibilité.

Mais tant qu'on peut continuer comme maintenant, il n'est pas utile de précipiter les choses, il y a tellement de problèmes à régler sur le même front. Le tout sera, une fois de plus, de venir avec des solutions concrètes avant de commencer les débats.

**TM : D'une manière générale pouvez-vous dire que votre personnel est motivé ?**

Oui, nous avons un personnel très loyal à l'entreprise. Il y a une notion forte d'appartenance à l'entreprise mais, néanmoins, c'est comme partout ailleurs, si on sent que quelque chose doit changer, on préférerait que ce soit chez le voisin !

**TM : Peut-on imaginer que, dans l'entreprise du futur, on puisse dire aux salariés qu'ils vont travailler un certain nombre d'heures sur leur métier habituel et que le reste de leur temps de travail sera consacré à de la formation visant des nouvelles professions ?**

Oui, c'est tout à fait faisable. Je l'ai moi-même expérimenté chez Belgacom puisque nous avons reconverti des électriciens aux métiers nouveaux des data et de l'adsl.

Le problème majeur restant qu'aujourd'hui, il y a peu de jobs qui se créent dans de nouveaux métiers car l'activité tourne au ralenti.

Donc, le problème reste entier : à quoi former des salariés dont les professions n'ont plus d'avenir alors qu'il y a peu de nouveaux débouchés ?

L'idée de développer des pôles de formation en période de sous volume reste malgré tout très intéressante.

**TM : Revenons à nos questions. Que pensez-vous que sera l'impact de cette crise hors du commun sur les dirigeants ?**

Tout d'abord il existe toute une série de compétences qu'on développe actuellement sur des marchés en consolidation et en internationalisation.

Il faut donc demander aux dirigeants d'être plus ouverts au monde, d'être plus flexibles et plus mobiles, de se remettre en question plus souvent car on s'aperçoit que dans des grandes usines, même sous couvert de contrats de dix ans, des modifications très importantes apparaissent au quotidien. Changements de marchés, évolution de la concurrence, variations des volumes de production, modifications de pièces, etc. sont autant d'éléments qui obligent tout un chacun à se remettre en question.

Chez nous, par exemple, si nous développons le domaine du composite, nous chercherons des compétences dans cette technologie et si nous nous développons dans un rôle d'intégrateur, il y a aura des nécessités dans ce domaine aussi, entre autres.

Dans tous les cas de figure, un des éléments vitaux reste la fonction financière, notamment en raison de notre dépendance au dollar.

Si vous considérez ce qui s'est passé en 2008, la chute du dollar a diminué nos revenus de presque moitié. Ces fluctuations sont colossales et le prix des options pour se couvrir est à la même mesure !

**TM : Vous auriez presque intérêt à fabriquer aux USA !**

La logique le voudrait, effectivement. Fabriquer en dollars serait un avantage non négligeable. Mais ce serait dramatique ! Airbus vend en dollars, alors ça signifierait que l'usine déménage aux USA, sans oublier Embraer par exemple.

Ca me semble difficile à imaginer, encore que les Chinois proposaient ce matin de travailler à une monnaie commune.

**TM : Il suffirait de l'étalonner sur l'Euro**

Oui, mais là, ce sont les Américains qui ne seront pas d'accord !

**TM : Un manager interviewé récemment nous disait qu'actuellement, on ne peut plus rien prévoir. Il disait qu'il faudrait être extrêmement souple dans la gestion et l'organisation de l'entreprise afin de faciliter la réactivité, donnée incontournable du futur.**

Oui, mais si on n'a plus de guide pour diriger l'entreprise, on ne peut plus construire de stratégie.

Donc, on essaie quand même de prendre des options, sachant qu'il y aura une partie des objectifs qui ne seront pas tenables.

Ce n'est pas parce qu'on n'a pas de vision du futur qu'il ne faut pas imaginer des schémas de développement et puis, tout dépend aussi du domaine dans lequel on exerce. Dans une holding qui fait du négoce, on peut se permettre d'être bien plus souple que dans des domaines technologiques comme les nôtres.

Prenons le cas des constructeurs automobiles européens. S'ils ont su évoluer en leur temps, ils souffrent largement moins que General Motors USA qui, en difficulté depuis longtemps, ne s'est pas remis en question suffisamment tôt.

La seule chose certaine aujourd'hui, en tout cas, c'est que personne n'échappe aux difficultés !

Je pense qu'il faut un minimum de constance pour pouvoir vérifier que les buts qu'on s'est fixés sont atteints.

Sur une base de quatre années, on peut travailler à l'aise et on est capable de corriger une situation si on voit que les objectifs ne sont pas réalistes.

Mais il est indispensable d'instaurer une direction claire et de travailler dans le sens défini, de façon consistante.

Dans le cas contraire, on prendrait le risque d'avoir des gens qui travaillent avec toute l'énergie possible mais en tous sens, ce qui provoquerait un gaspillage considérable qui ne peut en aucun cas être le propre d'une entreprise bien dirigée.

#### [Liste des Dirigeants interviewés](#)



**TM: Quels sont les défis, les tendances générales majeures que vous constatez et qui influenceront le mode de vie et l'entreprise dans les prochaines années ?**

A mon avis, il y a deux éléments essentiels qu'il faut considérer, encore qu'ils ne soient pas nouveaux, ni typiques de la situation actuelle.

Tout d'abord, l'entreprise ne peut plus être conçue comme une simple organisation de biens, de personnes et de capitaux dont l'origine et la finalité seraient essentiellement l'enrichissement de ses propriétaires, les actionnaires.

Evoquons tout d'abord la prise de conscience de la responsabilité sociale que se doit d'assumer l'entreprise envers l'ensemble des parties impliquées dans les différentes phases de son existence: collaborateurs, clients et fournisseurs et bien sûr l'environnement au sens large.

Cette responsabilité sera sanctionnée par des règles toujours plus contraignantes et ne pourra être adéquatement assumée qu'à travers une culture de la qualité totale imprégnant durablement la stratégie et les axes de pilotage de l'entreprise.

On arrivera donc à une combinaison équilibrée de trois facteurs fondamentaux qui sont :

- la juste intégration sociale et l'épanouissement du personnel dans son environnement professionnel,
- la juste rémunération des actionnaires et des « risqueurs » de capitaux
- la régulation de l'impact de l'entreprise sur son environnement

On peut donc espérer et agir en sorte que l'entreprise ne soit plus une simple « machine à faire du fric » et l'acheminer vers une véritable citoyenneté au cœur de la société des vivants. Il reste beaucoup de chemin à parcourir entre l'hypocrisie et la sincérité, entre la cosmétique de l'image et les comportements.

Deuxième lame de fond: l'envahissement de la matière par l'intelligence.

La rareté croissante des ressources et l'impact négatif sur l'environnement de leur utilisation et/ou consommation signeront tôt ou tard l'arrêt de mort des entreprises qui

auront négligé d'inscrire la créativité, l'innovation, dans l'utilisation de la matière au cœur de leur stratégie.

**TM : Quelles conséquences cela aura-t-il sur votre entreprise ?**

Aucune. Absolument aucune.

**TM : Aucune ?**

Je viens en effet de vous résumer ma vision de l'entreprise citoyenne et durable et je travaille à ce que Paradisio lui ressemble chaque jour davantage. J'ai créé Paradisio pour être heureux. L'idée était de créer de la richesse, non pour l'accumuler, mais pour accomplir et... m'accomplir.

**TM : C'est merveilleux !**

J'ai fait le pari il y a quinze ans que mon goût pour les voyages, les paysages et les diverses interprétations que les hommes donnent à la nature à travers leur spiritualité et leur culture pourraient passionner les touristes d'un jour. J'ai donc eu envie de leur faire partager cet engouement.

Cette vision des choses fait que je ne positionne pas la création d'un nouveau jardin ou d'une nouvelle thématique comme le ferait une entreprise courante, dans le cadre des études de marché et des autres précautions habituelles, mais je le fais avec ma passion pour ce pari et l'illusion d'avoir un peu d'intuition.

C'est simple : je construis et puis j'attends le visiteur...

Paradisio est une « entreprise passion » et j'entends rémunérer autant le capital plaisir que le capital financier.

Je ne suis pas le seul actionnaire, je ne détiens qu'un peu plus de 50% du capital de l'entreprise et il me faut donc être loyal envers tous ceux qui nous ont fait confiance et ne sont pas venus pour sponsoriser mes rêves.

Il n'y a aucune raison de leur offrir un retour sur investissements inférieur à ce que pourraient leur offrir d'autres entreprises responsables.

L'accroissement de notre entreprise va de pair avec la création de nouveaux jardins thématiques destinés à enrichir l'expérience de nos visiteurs. Rentabilité et plaisir se renforcent mutuellement.

Ma vision de l'avenir des entreprises en général constitue l'essence même de la création de Paradisio et féconde depuis toujours son développement.

Il est évident que si on produit des armes, des cigarettes ou des produits dont le recyclage pose problème, l'enjeu de la responsabilité sociale est sans doute beaucoup plus difficile à gérer qu'à Paradisio où l'environnement, l'équilibre social et la rentabilité sont inscrits dans l'ADN même du projet.

Nos visiteurs apprécient notamment de ne pas être soumis en permanence à des stimulations à l'achat, comme c'est le cas chez la plupart de nos concurrents. Il existe dans notre métier une véritable science de l'impulsion d'achats et de nombreux experts pour la mettre en place.

Il suffit de recruter ces professionnels en matière de « création de nécessité de consommation » et d'appliquer des méthodes qui ont fait leurs preuves, en particulier auprès des enfants et on a toutes les chances de réussir le pari.

Cependant, chez nous, la philosophie est différente. Rêve et émotions avant tout ! J'ai ainsi fait retirer tous les distributeurs de boissons l'an passé car ils étaient vraiment trop hideux.

Cela a eu un impact négatif en termes financiers, mais je tenais absolument à trouver une manière de les « habiller » avant de les réintégrer... et j'ai trouvé d'ailleurs ! En Indonésie... Ce sont de petites cabanes qui permettent de camoufler les distributeurs qui, somme toute, nous sont nécessaires car ils permettent à nos visiteurs d'étancher leur soif sans ralentir leur visite tout en contribuant à nos résultats d'exploitation.

### **TM : Est-ce que votre personnel partage cette vision de l'exploitation?**

Voici la phrase qui circule ici depuis 15 ans et qui en dit long : « *les rêves du patron sont les cauchemars de ses collaborateurs* »

Pour être franc et honnête nous sommes en crise, que dis-je... en guerre depuis 1994 !

Je ne sais pas combien de temps j'ai devant moi pour achever « l'œuvre » et cela m'angoisse terriblement. Donc, on n'arrête jamais et cela signifie pour le personnel une nécessité constante d'adaptation et de flexibilité. Notamment pour la future création de jardins thématiques consacrés à l'Afrique de l'Ouest, aux cultures primitives qui firent florès dans les deux Amériques, aux rapports à la nature des nomades et des sédentaires, à l'Australie...

Il n'y a pas de dépression nerveuse à Paradisio : le travail est titanesque et on n'a pas le temps d'avoir des préoccupations existentielles.

Le changement fait partie de notre quotidien et on sait à quel point il est inconfortable pour l'être humain.

Nous sommes en évolution permanente : tout nouveau projet exige la mise sur pied d'un groupe d'intervention spécifique. Le mode d'emploi est à écrire à chaque fois. Pas de vitesse de croisière donc. Les procédures ne sont pas encore intégrées qu'elles sont déjà dépassées. Nous tentons sans cesse d'échapper au chaos pour y replonger tout aussi vite à chaque extension du parc.

**TM : Vous exercez dans un secteur pour lequel le changement est pratiquement indispensable. Si on regarde les autres parcs d'attraction, chaque année on voit apparaître des nouveautés car c'est ce que le public demande.**

Oui, mais nous ne sommes pas vraiment dans le même créneau.

Si on se penche sur les statistiques de fréquentation du parc, nous avons plus que doublé le nombre de nos visiteurs entre 1994 et 2000 avant même d'avoir construit la grande serre à l'entrée, l'aquarium, le jardin chinois, ni fait venir les otaries, etc. A cette époque nous n'étions encore qu'un parc ornithologique.

Donc, pourquoi suis-je pressé de construire le parc ?

Tout simplement parce que je suis impatient de le voir enrichi de tous les rêves éveillés nés de mes souvenirs de voyage. Il y a eu le Petit Monde de Don Camillo, il y aura un jour le Petit Monde de Paradisio...

**TM : Vous avez commencé ce projet en 1993, je crois. Qu'est ce qui a fait que vous soyez passé du monde du barreau à ce monde animalier et à cette approche de la nature ?**

Lorsque j'étais enfant, j'étais déjà passionné par la nature mais je n'osais imaginer en faire un projet de vie.

Je voulais devenir médecin, comme mon père qui était chirurgien. Il m'en a découragé. Alors, finalement j'ai fait des études de droit car il disait qu'une bonne mémoire suffisait pour être avocat... J'ai donc suivi ces études, pour « faire plaisir à papa et maman ».

J'ai de bons souvenirs de mon stage au barreau, mais dépourvu de talent, je n'ai jamais été capable d'y gagner ma vie.

C'est la rencontre avec ma future épouse qui m'a incité à trouver une voie plus rémunératrice et je suis rentré chez Coopers & Lybrand où je ne vis aucun avenir.

Je m'y voyais confiné pour l'éternité dans un bureau sans fenêtre.

Je suis ensuite entré dans une société de leasing et là aussi, ce fut l'échec. J'ai véritablement commencé à prendre mon avenir en main lorsque mon garagiste me demanda de le conseiller lors d'un contrôle fiscal et que je fus sollicité par une autre personne, qui risquait de perdre son travail suite à la vente de l'entreprise familiale. Ils se sont déclarés satisfaits de mes services et ça m'a donné l'idée de créer un fiduciaire d'un nouveau type pour des chefs d'entreprise qui, pour des raisons financières, ne pouvaient faire appel aux grands cabinets de conseil.

Créée avec un de mes anciens collègues, cette société fut baptisée StratEFI. Elle fonctionne toujours très bien aujourd'hui, mais je n'en suis plus actionnaire depuis longtemps.

Un jour d'automne 1992, un ancien forain frappe à ma porte pour me demander de l'aider à financer l'achat d'une ancienne abbaye. Pour faire plaisir à sa belle-fille qui était ma secrétaire, mais sans aucun enthousiasme, j'ai accepté de visiter le vieux domaine de Cambron, situé au fin fond du Hainaut, entre Mons et Ath.

J'ai eu le coup de foudre et j'ai décidé en quelques semaines de changer de vie pour me plonger dans l'aventure de Paradisio.

Les hypothèses euphoriques de notre plan financier se sont rapidement écroulées devant les réalités chaotiques de l'ouverture du parc : sous-estimation des investissements, surestimation des recettes, litiges avec des talibans de l'écologie : nos débuts furent assez pénibles. A présent, j'en souris, avec quelques larmes cachées sous la lèvre.

**TM : Je reviens sur votre perception de « l'entreprise passion ». Tous les managers ne sont pas forcément dans ce mode là, alors en ce qui vous concerne quel est le message que vous feriez passer ?**

Je ne sais pas si vous vous souvenez que j'ai eu le plaisir d'être à vos côtés dans les bureaux de l'Echo, sur la question de « l'esprit d'entreprendre » organisée par Delta Lloyd. Rappelez-vous les résultats : 90 % des entrepreneurs sont heureux. Personnellement je le pense aussi et j'ai précisément créé Paradisio dans ce but.

**TM : C'est vrai et il en est ressorti également que 20 % de ceux qui souhaitent entreprendre le font dans un but premier de bonheur et de réalisation personnelle.**

Les entrepreneurs ne sont pas des masochistes et si l'on veut être heureux, je répète souvent qu'il est prudent d'être audacieux.

**TM : Oui, mais n'y a-t-il pas une différence de perception entre un manager et un entrepreneur ?**

Le sens de l'initiative, la curiosité, l'enthousiasme, le goût de l'amélioration permanente ne doivent pas être l'apanage des créateurs d'entreprises. Ce sont à mes yeux, des qualités essentielles pour mener une carrière réussie en tant que manager.

Gérer l'existant n'est plus suffisant. Les logiciels sont faits pour cela.

**TM : Je voudrais revenir sur ce que vous nous avez dit : « je construis le monde, ici » quelle est votre vision de cette création ? Voulez vous vraiment reproduire toutes les parties du monde à Paradisio ?**

Oui, plus ou moins, et petit à petit. En fait l'idée me vient toujours de mes lectures.

J'étudie d'abord une destination lointaine dans les livres et j'imagine ce qu'on peut la transplanter, la greffer ici.

Après quelques semaines d'études, je pars enfin à l'aventure avec le directeur zoologique et mon complice des premières heures, Steffen Patzwahl.

Une fois sur place nous recherchons l'architecte, les artisans et, d'une manière générale, tous les intervenants nécessaires. Nous achetons ci et là les pièces du puzzle (matériaux, objets d'art, végétaux, minéraux...) et nous remplissons des containers à tours de bras.

A Bali par exemple, on a fait construire par une centaine d'artisans un véritable temple balinais au pied d'un volcan. Chaque élément a été numéroté avant d'être emballé soigneusement avant de prendre la mer pour Paradisio.

Pour habiter ce jardin, nous avons soigneusement sélectionné des éléphants pour leur douceur car la devise du parc est « laissez-vous toucher la nature » et il faut réduire au maximum les risques liés au contact rapproché avec ces merveilleux géants.

Pour donner vie à ces paysages transportés du bout du monde, il est essentiel de les imprégner en profondeur des richesses immatérielles que constituent les traditions et les rites des hommes qui les ont façonnés au cours des siècles, d'où l'importance de la décoration, de la musique et la présence de lieux de culte.

**TM : Il faut aussi un vrai talent d'organisation car c'est tout de même difficile d'implanter ici la nature de là-bas.**

Il faut savoir tout concilier : permis d'urbanisme, prescriptions sanitaires, difficultés de chantier, acclimatation des animaux et des plantes, inquiétudes d'administrateurs... Un exercice d'équilibriste jamais tout à fait réussi...

Il y aussi la question délicate de l'importation du sacré dans nos paysages reconstitués.

Lors d'un de mes déplacements à Bali, j'ai rencontré une femme prêtre hindouiste qui a organisé une véritable cérémonie dans le temple le plus sacré de Bali pour demander aux divinités si j'avais le droit de monter ce projet et ce temple balinaise à Paradisio.

Je respecte absolument tous ces contraintes. Le temple présent à Paradisio doit être un lieu de vie spirituelle et non une simple folie de jardin. Il a donc été consacré par les plus hautes autorités religieuses de Bali, dans les jours et heures qui ont précédé l'inauguration officielle.

Il est depuis ouvert aux hindouistes qui souhaiteront y pratiquer leur culte.

Je me réjouis à l'idée de le voir vivre tout ce que ça suppose d'offrandes, de senteurs, musiques et de marques de ferveur.

**TM : Vous arrivez à combiner ce côté authentique avec l'activité de tourisme de masse, c'est amusant.**

Oui, mais nous ne sommes pas uniques. Regardez ce qui se passe à Grenade, il y a continuellement des hordes de touristes qui visitent les jardins du Généralife.

Tout le monde est sensible à la beauté, encore faut-il la rendre accessible, telle est notre mission, tel est notre plaisir.

[Liste des Dirigeants interviewés](#)



**TM : Quels sont les défis, tendances générales majeures vis-à-vis du futur que vous constatez qui influenceront le mode de vie et l'entreprise dans les prochaines années ?**

En ce qui concerne la profession que nous exerçons, le facteur majeur est la constance des progrès réalisés en matière de connaissance du cancer, tant au niveau du dépistage que du traitement des cellules.

Le cancer est devenu la cause de mortalité la plus courante dans les pays industrialisés en raison de l'augmentation de l'espérance de vie des populations et les avancées de la connaissance dans ce domaine demeurent pour moi un phénomène de surprise au quotidien.

Les autres tendances majeures restent celles du développement économique global en dehors des grandes zones, Europe, Etats-Unis, Japon. On voit de plus en plus le reste du monde continuer à progresser à part peut-être l'Afrique, et à constituer des environnements qui se construisent très rapidement rattrapant ainsi l'économie du vieux monde.

**TM : Serions-nous dépassés ?**

Dépassés peut-être pas, mais rattrapés en tous cas, oui, à cause d'une vitesse de progression beaucoup plus rapide dans des pays comme la Chine qu'aux USA ou qu'en Europe.

La recherche par exemple, chez nous, reste quand même un domaine en tête, mais quand on voit la Chine organiser son monde économique, son monde universitaire, sa construction et la recherche technologique des différents secteurs avec les réserves financières que cela représente, c'est quelque chose d'absolument extraordinaire.

A l'heure actuelle, on ne peut plus dire de sociétés installées en Europe ou aux USA qu'elles soient encore, au sens propre du terme, des sociétés européennes.

Prenons l'exemple d'une entreprise comme Daimler. Même si elle reste une société européenne, les fonds injectés récemment pour un quart de sa valeur sont d'origine arabe.

Cela signifie clairement que nous sommes en train de construire un monde multipolaire en raison du dynamisme actuel et il n'est pas certain que l'Europe et les Etats-Unis arrivent à conserver ni même à consolider leur position de leaders économiques.

**TM : Serait-ce donc dangereux pour l'Europe ?**

Dangereux pour l'Europe, c'est relatif ...

Car inversement, quand l'Europe et les USA sont les seul pays riches au monde, la tension est plus sensible et plus dangereuse que si la richesse était mieux répartie.

Donc, je ne pense pas que ce soit réellement dangereux pour l'Europe, mais il va falloir qu'elle revoie ses rythmes de vie et de développement, même si la tradition d'essor entrepreneurial doit se poursuivre.

Les gouvernements européens auraient intérêt à intervenir par des directives claires et un cadre structuré dans un monde qui est devenu beaucoup plus concurrentiel non seulement dans les domaines de la production mais également en matière de recherche, car de nouveaux pôles sont en train de se développer et de se déployer.

**TM : Pouvez-vous nous dire ce qui influence le développement de votre business et votre rôle de chef d'entreprise en ce qui concerne par exemple la démographie, les mentalités, les populations, les valeurs, l'éducation, etc.?**

Au-delà de cela ou concomitamment, la dimension environnementale est un des éléments majeurs liés au développement du monde et à la globalisation qui devrait être plus facile à coordonner grâce au changement qu'on attend des USA qui, jusqu'à présent, restaient en marge des réflexions et du travail à réaliser.

La Belgique n'est pas le plus gros contributeur à la politique environnementale, mais c'est un pays qui, tout de même, participe activement à la lutte contre le réchauffement climatique.

Le Président de la FEB l'a inscrite en tête de liste de ses priorités en faisant valoir qu'il s'agit là d'un enjeu majoritaire pour le citoyen, pour le monde industriel et pour la capacité de celui-ci à assumer son rôle citoyen.

**TM : Dans ce domaine, quelle est l'implication de votre société au quotidien ?**

Il y a différentes actions mises en place, mais il reste stupéfiant de voir à quel point il est difficile aujourd'hui d'avoir une infrastructure qui s'occupe de ce que j'appellerai « de petites choses ».

Un exemple : le recyclage des cartouches d'encre ! Cette action apparemment anodine se transforme en un combat au quotidien par manque de structures adéquates et de moyens mis à notre disposition. C'est peut-être anecdotique mais ça en dit long sur la difficulté de la mise en place des moyens nécessaires les plus basiques.

En ce qui concerne directement nos activités, à côté du domaine du cancer, nous sommes également actifs dans le domaine de la stérilisation, où nous avons développé

une technique beaucoup plus propre au niveau environnemental et nous avons contacté une société qui nous aide à trouver des solutions pour la réduction de l'utilisation de carbone, par exemple.

Dans notre unité de Louvain-la-Neuve, nous prévoyons actuellement de recentrer toutes nos activités dans un nouveau bâtiment qui intégrerait ainsi toutes les technologies vertes depuis la réduction de l'usage du carbone à la consommation d'énergie permettant ainsi de réduire l'impact environnemental de notre entreprise.

**TM : Les salariés que vous avez sont-ils conscients de ces efforts là ? Intégrez-vous un rôle pédagogique dans votre recrutement ou de vos employés ?**

Oui, tout à fait, nos salariés et plus particulièrement les jeunes générations sont très sensibles à cette approche environnementale en raison de la spécificité même de notre métier.

N'oublions pas qu'une personne sur trois est atteinte d'un cancer une fois dans sa vie, ce qui veut dire que pour l'ensemble de nos collaborateurs la réalité du cancer est trop souvent vécue dans la vie privée.

Cela implique que, par rapport à la mission que nous avons d'améliorer les chances de survie face au cancer, les gens qui nous rejoignent soient donc très motivés car ils savent que cela pourrait leur arriver un jour ou à un de leurs proches.

Nous avons donc la chance de bénéficier d'une grande motivation de la part de notre personnel qui est d'ailleurs majoritairement composé d'ingénieurs, de chercheurs, d'universitaires de premier niveau qui forcément ont une perception aigüe du sujet.

Nous n'avons qu'une vie, et l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle est difficile à trouver. C'est donc à nous, les chefs d'entreprises, de fournir le cadre qui permette de le construire et de vivre une expérience motivante et agréable.

N'oublions pas l'aspect financier qui permet bien sûr de faire vivre l'entreprise mais aussi de traverser des crises comme celles que nous connaissons actuellement, sans trébucher, bien sûr.

Mais une entreprise c'est avant tout une organisation constituée d'un groupe d'hommes et de femmes ayant envie de réaliser quelque chose ensemble dans la vie et il est nécessaire qu'ils soient motivés et que leur mission leur soit agréable.

Je pense qu'en ce domaine nous sommes très bien placés.

**TM : Ces valeurs étaient elles déjà d'actualité lorsque la société a été créée ?**

Non. Ou plutôt oui et non.

Certaines valeurs étaient déjà là.

Lorsque la société a été créée en 1987, le but était de construire un type d'accélérateur de particules d'application médicale dans le cadre d'une PMI belge au chiffre d'affaires de deux millions et demi d'euro par an avec un effectif d'environ 40 personnes.

Ce projet se plaçait au sein de la caractéristique belge typique, sachant que dans notre pays nous ne serons jamais concurrentiels en termes de salaires et qu'il faut donc que nous le soyons sur le produit et sa spécificité.

Notre approche cherchait un équilibre entre entrepreneuriat et gestion du risque que l'on pourrait résumer par « On ne savait pas que c'était impossible. Alors on l'a fait » et « Seuls les paranoïaques survivent ».

Ce qui n'était pas prévu c'était le développement fulgurant que nous avons connu mais c'est grâce à nos avancées et à la qualité de nos produits que nous avons atteint une telle prospérité dans cette entreprise.

Quatre thèmes sont les leitmotive de notre société, résumés ainsi :

- Faire ce que les autres ne savent pas faire
- Appliquer une flexibilité orientée à la satisfaction client
- Atteindre un niveau de paranoïa suffisant pour anticiper ce qui pourrait tourner mal
- Savoir faire ce qui semblait impossible à priori

On peut rajouter à cela une grande convivialité liée à l'appartenance au milieu universitaire.

N'oublions pas qu'avant d'avoir ce bâtiment nous avons squatté d'abord un étage, puis deux de la faculté de physique, puis des bâtiments préfabriqués construits sur les parkings avant de se trouver obligés de construire l'immeuble dans lequel nous nous trouvons.

Et nous continuons à nous développer d'environ 30% par an.

### **TM : On peut donc dire que vous ne subissez pas les effets actuels de la crise ?**

Nous en avons réduit les effets en limitant les frais et les emplois nouveaux. Nous sommes beaucoup moins affectés que des secteurs comme l'automobile ou la construction.

En termes de dynamique de croissance, nous sommes peut-être un peu plus prudents, mais en continuant à nous développer.

Lorsque chaque trimestre je m'adresse au personnel je parle justement des perspectives, des choix, des projets et du développement à deux, cinq ou dix ans.

**TM : Justement, comment voyez-vous votre développement dans 10 ans ?  
On voit aujourd'hui qu'on a un challenge devant nous en matière de croissance, principalement en Europe et aux USA, le restant du monde étant pratiquement vierge.**

**Quel est l'objectif pour vous ?**

**Augmenter la croissance pour la croissance ou augmenter la croissance pour repousser plus loin les limites du cancer ?**

Pour nous, les deux sont liés, les gens ici sont motivés par la lutte contre le cancer.

Il y a quelques temps, nous avons d'ailleurs adressé une carte à de jeunes ingénieurs, sur laquelle était écrit :

*« Jeune ingénieur, vous qui souhaitez nous rejoindre, où allez vous commencer votre combat contre le cancer ? »*

Nous avons de nombreuses idées sur comment mieux diagnostiquer et lutter contre le cancer et notre road map pour les dix années qui viennent est pratiquement déjà décidé aujourd'hui.

**TM : Ce que je voulais dire c'est que par rapport à la crise, les dirigeants, les CEO ont une relation particulière avec les finances et la gestion car il y a eu des excès épouvantables qui nous ont amené à ce crash.**

**Pour vous, est-ce que la finalité de la philosophie de l'entreprise qui est la lutte contre le cancer est aussi importante que le résultat final en termes de finances ?**

Oui, et cela rejoint ce que je vous disais précédemment.

Chez nous la motivation principale et c'est l'essence de l'entreprise, c'est la lutte contre la maladie mais sans laisser de côté l'équilibre financier car il faut bien payer les gens, investir, et donner à ceux qui ont mis de l'argent dans notre entreprise un retour sur investissement.

Il y a eu effectivement des excès effroyables dans certaines institutions financières mais on va retrouver une espèce d'équilibre sur 2 à 3 ans. L'effet de balancier reprend toujours sa place, logiquement.

En ce qui nous concerne, par rapport à la dimension financière, la principale force de l'entreprise sont ses salariés.

Il y a quelques années, la société a été victime d'une tentative d'OPA hostile et l'ensemble du personnel s'est mobilisé pour racheter les parts des financiers de l'époque afin de protéger l'entreprise et d'en préserver la philosophie.

C'est un avantage rare en Belgique que d'avoir un actionariat fort.

C'est sûrement un des points faibles de la Belgique aujourd'hui qui voit se vendre les entreprises à des groupes internationaux. Le fait que la plus-value soit exonérée d'impôts n'y est sans doute pas étranger.

Cet avantage fiscal incite les actionnaires à vendre au plus offrant et le plus rapidement possible et c'est généralement de l'étranger que viennent les offres.

En France, par contre, le système est différent. C'est celui qu'on appelle « du vote multiple » qui fait une grande différence entre les détenteurs à long terme et les gens qui sont spéculateurs en bourse et qui n'ont d'objectifs à court terme que de faire un coup grâce à la revente des actions d'une entreprise.

Nous avons chez nous, donc, cette chance d'avoir un actionnariat qui montre une grande *affectio societatis* et qui nous permet de ne pas dépendre du monde financier pour notre croissance.

Nous avons été touchés par la crise du high-tech en 2003 et nous en avons tiré les conséquences.

Nous avons vite compris qu'il est impossible de prévoir un développement sur 5 ou 10 ans et d'être dépendant des états d'âme des banquiers et des investisseurs.

Donc, depuis cette période, nous préservons une trésorerie positive qui nous permet de faire face à nos investissements.

Je dois dire que je suis d'ailleurs assez content de ne pas avoir écouté les conseils de certains banquiers en matière d'effet levier ou d'avoir investi dans des produits financiers dont on a vu le résultat ces derniers mois !

Notre vision est très porteuse de développement, nous avons de nombreux projets, nous bénéficions des qualités d'un personnel extrêmement motivé grâce à notre philosophie générale et à la qualité de la vie que nous offrons. Tout cela constitue un ensemble de facteurs différenciateurs aptes à attirer des jeunes de valeur à nous rejoindre et, dans l'immédiat, d'avoir les moyens financiers nécessaires pour traverser la crise.

### **TM : Peut-on considérer cela comme votre conclusion ?**

Oui, plus ou moins.

Je dirais aussi qu'avoir les moyens de ses ambitions est une condition sine qua non de réalisation avec une certaine forme d'indépendance.

Il y a quelques fleurons de l'industrie belge qui sont parfaitement indépendants et restent bien ancrés mais je pense que la Belgique aurait gagné à avoir un œil plus attentif sur le fait que les entreprises nationales soient revendues à des groupes étrangers.

Il est important pour un pays que ces entreprises aient un ancrage fort et les gouvernements ont tout intérêt à s'assurer de leur capacité financière avec une trésorerie positive.

Ce que l'on constate au sujet des banques belges aujourd'hui laisse un peu la place à l'inquiétude...

Je vous dirai que je ne suis pas très rassuré par cet état de fait, encore que je reste un optimiste convaincu !

[Liste des Dirigeants interviewés](#)

INTERVIEW DE MARC SWAELS, PAST MANAGING DIRECTOR  
ET CHRISTOPHE VANDOORNE , SENIOR CLIENT PARTNER  
KORN/FERRY INTERNATIONAL BELGIUM

---



**TM: D'après vous quelles sont les tendances qui vont influencer le fonctionnement des entreprises dans le futur ?**

**Marc Swaels:**

La réflexion en cette matière est souvent dominée par des événements récents et brûlants. La période que nous traversons actuellement me semble avoir généré une certaine forme de défaitisme face à l'avenir.

Survie, restructuration, réduction de voilure sont les thèmes dominants du moment et influencent largement le style de gestion valorisé dans les entreprises. Retour en force des champions des réductions de coûts et de l'optimisation des processus de gestion. Recentrage pur et dur sur les aspects quantitatifs d'une gestion de court terme.

J'ai quant à moi une vision optimiste du futur. Un futur prometteur, mais plein de défis. Il ne fait aucun doute que nous entrons dans une période de changement qui va demander des modifications profondes de nos comportements.

Les « conditions du jeu » désormais planétaires seront nécessairement différentes.

A long terme, la démocratie, la paix et la prospérité dont jouit l'Occident depuis plusieurs décennies devraient pouvoir s'étendre progressivement aux autres régions du monde.

C'est le défi de long terme incontournable de Notre Société Mondiale auquel nos entreprises seront nécessairement associées. Le monde de l'entreprise, de plus en plus global, sera l'un des acteurs majeurs de la transformation de la Société de demain.

Je ne puis imaginer que nous continuions à vivre éternellement dans une Société Planétaire à deux ou trois vitesses. A terme, les gisements de développement et de prospérité sont gigantesques. Un formidable défi pour l'imagination et l'esprit d'entreprise.

Une seconde réflexion, fortement influencée par la récente crise de notre système financier me conduit à dire que si le scénario de long terme est prometteur, il va de pair avec des cycles courts, marqués par des changements abrupts, imprévus et difficiles à vivre pour beaucoup d'entre nous. Les bouleversements de nos structures sociales ne sont pas faciles à admettre, surtout dans la mesure où ils laissent certains acteurs sur le carreau. Ceux-là mêmes qui éprouvent des difficultés majeures à abandonner l'idée d'un futur basé sur l'extrapolation quasi linéaire des concepts d'un passé confortable. Plus de la même chose ne fonctionne plus. Admettre que sur le temps d'une Vie, nous devons affronter plusieurs ruptures et changements radicaux me semble constituer un défi inévitable. C'est aussi LE défi de nos entreprises et de leurs dirigeants.

Une troisième réflexion me pousse à dire que j'ai une confiance totale dans la capacité des hommes à faire face à ces transformations. C'est à une métamorphose Darwinienne de notre Société que nous assistons.

Sans aller très loin dans notre histoire, rappelons-nous les transformations radicales auxquelles la génération de nos parents a été confrontée.

Une guerre mondiale et ses séquelles encore perceptibles aujourd'hui est loin d'être un événement mineur.

N'est-il pas stupéfiant de constater avec quelle vitesse, des nations littéralement laminées ont remonté la pente et recréé les conditions d'une prospérité et d'un bien-être sans pareil dans l'histoire du monde.

Les capacités de réaction d'une société humaine sont littéralement illimitées lorsque l'énergie et l'intelligence, unies par une même vision, se mobilisent pour réaliser un projet commun.

Aujourd'hui, ne pleurons pas sur quelques pourcentages de profits perdus. Tout bien réfléchi, ce n'est qu'un simple épisode de la transformation de notre modèle économique, dont l'impact reste somme toute relativement limité. Je prends le pari qu'à la fin de cet été, notre état d'esprit sur le sujet sera déjà très différent.

### **Christophe Vandoorne:**

Ce que l'on constate aujourd'hui, en tous cas au niveau de l'économie belge, c'est qu'on a perdu de belles grandes entreprises.

Nous les avons perdues pour différentes raisons d'ailleurs, mais principalement pour des raisons financières.

Nombreuses d'entre elles ont été vendues à l'étranger, et pas seulement récemment comme Fortis, mais depuis déjà dix à quinze ans comme c'est le cas pour Petro-Fina parti chez Total, BBL chez ING Hollande, Electra Bel chez Suez etc.

Et tout cela sans compter les groupes de media allemands qui ont pris le contrôle des groupes belges.

Evidemment, cela a un impact important sur l'économie mais aussi sur les carrières des managers et des jeunes dirigeants actuels.

Ils partent tous faire leur carrière à l'étranger, pour le moins jusqu'à 35 ou 40 ans, avant de revenir en Belgique pour reprendre un rôle dans la vie économique.

Mais lorsqu'ils reviennent, leurs motivations étant principalement les contraintes de leur vie familiale et sociale, le modèle du passé n'existe plus et il leur faut se réadapter.

Il va donc falloir faire évoluer cette situation dans le futur et se donner les moyens de reprendre la situation économique en mains.

C'est possible en appuyant la création d'entreprises nouvelles puisque nous avons la chance d'être un des pays les plus dynamiques à ce niveau, aussi bien en Flandre qu'en Wallonie.

On constate par contre, comme je le disais avant, que dès que ces entreprises atteignent une taille enviable elles sont presque toujours intégrées dans le giron de groupes plus importants, nationaux ou internationaux.

Si on ne fait rien pour que les managers reviennent, on assistera à un véritable « brain-drain » un peu comme ce qu'a vécu l'Irlande il y a quelques années.

Cette situation a des conséquences non négligeables sur les finances de l'état qui voit ainsi augmenter ses charges à cause du déficit d'emplois sur son territoire.

Les pôles de décision des entreprises ne se trouvent plus sur le sol belge et cela affecte directement la situation de notre nation.

C'est un véritable problème macro-économique, qui touche particulièrement la Belgique, et qu'il est impératif de résoudre.

Ce qui a été fait avec les centres de coordination et les centres de distribution dans le passé est un bel exemple de ce qui fonctionne, grâce à l'initiative du gouvernement.

Certains patrons d'entreprises des générations 35 – 45 ans sont tout à fait conscients de cette situation et prêts à se mobiliser pour corriger cette situation dans un futur très proche, dans les cinq ans à venir même.

**TM: Etes vous donc en train de nous dire qu'il y a des solutions mais qu'il faut d'abord avoir le sens de l'entreprise et ensuite bénéficier de certaines conditions qui ne découragent pas cette motivation ?**

**Marc Swaels:**

Oui, tout à fait.

Notre mental était conditionné par la confiance quasi inébranlable dans un modèle économique stable en forte croissance.

Le confort d'un TGV engagé dans un voyage sans fin, à grande vitesse, sans que personne n'ait d'inquiétude particulière.

Aujourd'hui, le scénario déraile ! Les taux de croissance enregistrés ces dernières années ne seront plus nécessairement la règle. Le TGV va devoir s'adapter à d'autres réseaux ... !!!

Retour au réalisme et à de véritables créations de valeur ... retour à des taux de croissance raisonnables.

Cette notion de réalisme est un message crucial à faire passer à la jeune génération, habituée à vivre dans une « culture de bonheur acquis ».

Le temps du « free luncheon » est terminé.

Les jeunes attendent de l'entreprise la capacité de leur assurer un sort confortable et le maintien de droits acquis.

Il me semble que le temps du « j'ai droit à » n'est plus trop de mise.

Tout bouge de plus en plus vite, tout est plus volatile, plus précaire.

Pour maîtriser son destin, il va falloir sérieusement se retrousser les manches, et retrouver le sens de l'effort et du travail collectif, créateur de valeur. Le défi est de réinventer un modèle viable.

Au-delà du défi de la croissance profitable, il faudra à nos dirigeants, nos leaders, la capacité de retrouver d'autres leviers et d'autres valeurs pour mobiliser l'énergie collective de leurs collaborateurs. Le leadership devra prendre d'autres accents.

Peut-on imaginer des formes de leadership plus authentique, plus personnalisé, visant à assurer non seulement le résultat économique, mais aussi une forme de bonheur collectif. Réconciliation de l'atteinte du résultat avec une forme d'élégance dans la manière d'y arriver. L'Entreprise bien conçue et bien dirigée me semble constituer un merveilleux train d'aventure collective et de réalisation personnelle ... à partir du moment où tous croient profondément à ce qu'ils font parce que le projet d'entreprise a du sens, que tous se sentent impliqués et reconnus. Autant de sentiments humains, fondamentaux, simples, sans lesquels il n'est guère possible de générer la manière durable la passion collective et le goût de la réussite commune. C'est là le vrai travail du leader : réussir des choses extraordinaires avec des gens ordinaires, normaux, mais passionnément motivés et engagés.

**Christophe Vandoorne:**

Il faut quand même en regarder les conséquences pour les entreprises.

**Marc Swaels:**

Bien sûr.

En résumé, trois points me semblent importants :

Confiance dans l'Avenir.

Place à l'imagination et l'esprit d'entreprise avec une ouverture d'esprit planétaire.

Réconciliation des objectifs économiques et sociaux dans un esprit d'accomplissement d'équipes. Une entreprise performante et heureuse !

**Christophe Vandoorne:**

Ce que tu décris comme le bonheur des gens c'est, au sens large, avoir un véritable projet d'entreprise.

C'est-à-dire que tout le monde se sente unifié dans une même structure et motivé pour atteindre des objectifs communs.

Si on prend le modèle du passé, la notion d'authenticité avait également disparu.

Des actionnaires achetaient des actions, non pas sur la base de motivations philosophiques de soutien d'une entreprise, ni de maintien de niveau de l'emploi, mais uniquement avec l'idée de faire du profit à court ou moyen terme.

Le long terme n'était même pas dans les objectifs des actionnaires et la réactivité au quotidien en fonction de la bourse et de ses cours était la règle commandant les décisions.

La même chose se passait du côté des salariés.

L'employé a souvent changé d'entreprise non pas pour le projet de celle-ci ou par la complicité qui pouvait se dégager avec le management team en place, mais plus objectivement pour une augmentation de salaire visible, une réduction de temps de travail, la proximité du lieu de vie ou la facilité à obtenir des résultats.

L'appartenance à un projet d'entreprise était donc très loin des mentalités à tous points de vue

**Marc Swaels:**

Une des dérives est la disparition de l'éthique.

Lorsque l'esprit de lucre débridé supplante toute autre valeur, le chaos est inévitable.

**Christophe Vandoorne:**

Les mentalités ayant changé récemment on constate maintenant que de plus en plus les gens s'interrogent pour savoir s'ils sont dans une entreprise qui va progresser et qui intègre les valeurs humaines dont nous avons tous besoin.

C'est là que la crise va trouver un sens grâce aux changements de mentalité qu'elle permet d'ores et déjà de voir apparaître.

Le retour à l'éthique individuelle passe par la réponse à ces questions :

- Est-ce que j'ai vraiment envie de faire ce que je fais ?
- Est-ce que je crois dans ce projet à long terme ?
- Est-ce que les gens avec qui je vais travailler ou créer sont des gens honorables ?
- Est-ce que mes enfants seront contents de cette décision et fiers de mes réalisations ?

Beaucoup d'interrogations très simples que peu de gens se posaient jusqu'à présent mais qui nous amènent assurément à une nouvelle espèce de philosophie qui s'inscrit dans la recherche d'authenticité.

**Marc Swaels:**

En fait, il me semble important de rester cohérent et d'appliquer en entreprise les principes que l'on souhaite voir respectés dans la vie privée.

Il faut faire renaître le plaisir de travailler pour être en harmonie avec sa vision des choses.

Faire en entreprise le contraire de ce que l'on fait à la maison me semble être du ressort de la schizophrénie !

Tout individu qui travaille a l'envie de se sentir heureux et épanoui au sein de son entreprise. Nous sommes tout simplement, et maintenant plus que jamais, en quête d'idéal. Notre société occidentale nous a largement assuré le droit à la vie, à la sécurité, et à la prospérité. Le stade auquel nous aspirons maintenant, consciemment ou inconsciemment, est la conquête du Droit au Bonheur.

La puissance de la connaissance devrait nous aider à faire mieux avec moins.

Les préoccupations planétaires nous y poussent. Moins de dépenses d'énergie, moins de consommations de ressources naturelles, moins de gaspillage, plus de rendement minimum optimal : ces soucis fondamentaux devraient nous permettre de progresser avec raison et sens des responsabilités.

Ces grands courants ouvrent des possibilités extraordinaires de nouveaux développements. Ceux-ci seront accessibles à toutes nos entreprises, à condition qu'elles fassent preuve d'imagination et d'esprit d'entreprise.

La Conquête du Futur n'est pas nécessairement complexe et l'apanage d'entreprises hautement technologiques.

Il est frappant de voir, dès à présent, des entreprises réussir des percées remarquables et connaître des développements planétaires dans des activités simples.

Les besoins de base ne feront que croître.

**Christophe Vandoorne:**

Prenons également l'exemple de Val Saint Lambert qui se reconvertit en un projet ambitieux, soutenu, qui sera probablement une réussite.

Les gens qui sont derrière cela sont intelligents et en prenant les bonnes décisions ils sont en train de relancer la zone.

En Flandre, on trouve des cas identiques du côté de Limbourg par exemple. C'est là qu'on voit que la Belgique doit adhérer à ce développement et saisir toutes les occasions possibles.

**Marc Swaels:**

A titre purement anecdotique, je rappelle volontiers le cas des chantiers navals qui constituèrent un secteur d'activité sinistré.

Aujourd'hui, le secteur renaît sous une toute autre forme. De cette industrie sinistrée renaît un tout autre artisanat.

A La Rochelle, à la Seyne sur Mer, à la Ciotat, des activités liées à la plaisance, au tourisme, reprennent avec à la clé la création de petites et moyennes entreprises créatrices d'emplois et de nouveaux métiers.

Les activités liées aux loisirs sont créatrices d'emplois et de valeur ajoutée considérable pour de nombreuses régions.

Pensons aussi à l'exemple remarquable de la région Rhône-Alpes, devenue un pôle de développement d'industries de pointe.

De nouveaux métiers apparaissent.

Il nous faut accepter l'idée que dans les dix années à venir naîtront des métiers dont à l'heure actuelle nous ne soupçonnons même pas l'existence possible.

**TM: C'est un peu ce qui s'est passé il y a 15 ans avec Internet. On ignorait tout des métiers nouveaux tels que Webmaster ou Webdesigner. On n'aurait même pas imaginé que des gens puissent travailler huit heures par jour à passer des textes en langage html ! Mais revenons au troisième volet des questions qui nous intéressent aujourd'hui.**

**Quel sera l'impact de ces changements sur les compétences, sur le rôle et sur le succès des top managers ?**

**Quel sera le rôle de l'enseignement et de la formation dans tout cela ?**

**Marc Swaels:**

Beaucoup de remises en cause ...

Beaucoup de paradigmes à remettre en cause. Il nous faudra inventer en marchant.

Une conviction cependant : la qualité de l'éducation et de l'enseignement plus que jamais sera le pilier du développement futur. Or, dans ce domaine des progrès immenses doivent être réalisés, très vite. Le fossé entre les méthodes utilisées et les attentes d'une jeunesse branchée sur net et rompues à l'utilisation intensive de l'informatique grandit à une vitesse exponentielle.

**Christophe Vandoorne:**

En Europe, l'enseignement est encore centralisé pays par pays ce qui fait qu'il ne soit pas cohérent entre les différents pays mais cela évolue, encore que cela demande du temps.

La globalisation aidant, rares sont les managers qui ont étudié dans un seul et même pays. Ils le font également en coopération avec des jeunes venant d'autres équipes et d'autres écoles et c'est très positif.

Il faut donc que le monde des affaires soit bien reflété dans le milieu de l'éducation et de la formation.

C'est un élément concret très sérieux à prendre en compte car il est déterminant de la réussite du futur des entreprises car il faut intégrer l'harmonisation et l'homogénéisation de l'éducation.

**Marc Swaels:**

Pour répondre à la question d'Alain sur les qualités clés du manager du futur :

Selon moi, l'une des qualités-clés sera la capacité de celui-ci à s'adapter à la vitesse des changements abrupts et fréquents qui iront de pair avec un futur en constante invention. Rester agile demandera des capacités d'apprentissage pro-actif permanent. Adjust or die !

**Christophe Vandoorne:**

Que signifie s'adapter, en fait ?

L'être humain a toujours été capable de s'adapter. Les changements se sont faits par cycles et ces derniers s'accélèrent, mais l'homme a toujours survécu tant en changeant de zone de vie si nécessaire qu'en assimilant l'évolution technique.

Il y a actuellement des outils technologiques qui permettent de faciliter le travail du manager et surtout de privilégier le rendement personnel mais auxquels seulement un faible pourcentage de managers a accès parce que pas encore familiarisés avec eux.

Moi-même, je dois avouer qu'envoyer des sms me stresse un peu !

Finalement on peut se demander si ce sens de l'adaptation n'est pas tout simplement ce qu'on appelait avant « *l'intelligence hability* » ?

**TM: Votre réflexion est intéressante car effectivement de nombreux CIO refusent d'admettre les changements technologiques.**

**Christophe Vandoorne:**

Quand les gens considèrent avoir atteint l'objectif qu'ils s'étaient fixé ils font ce qu'il faut pour garder leur position mais deviennent rapidement résistants à toute forme d'évolution.

**Marc Swaels:**

Refuser d'évoluer revient à se condamner à disparaître. L'entreprise rejettera inexorablement ses dirigeants obsolètes. L'obsolescence précoce est un péril auquel sont potentiellement exposés tous les dirigeants.

**Christophe Vandoorne:**

Ce qui est important aussi, en plus de la flexibilité, c'est la diversité.

Depuis quelques années, le concept a évolué.

On constate que des sociétés gérées par un comité de direction qui a respecté des normes de diversité sans se limiter à veiller au simple fonctionnement des ratios, ont été capables d'intégrer la différence comme une richesse humaine.

Cette différence on la retrouve sur le plan culturel (pas seulement à travers la parité homme-femme) et c'est elle qui permettra d'alimenter plus richement les discussions concernant les orientations de l'entreprise pour l'adapter au marché.

**Marc Swaels:**

La notion d'engagement collectif solidaire dans un projet d'entreprise est une notion fondamentale que l'on oublie trop souvent. C'est la sacro sainte notion d' « affectio societatis ». C'est ce lien émotionnel fort, cet ingrédient magique particulier qui est à la base de l'hyper performance. La fameuse passion partagée.

La loi sur le sport s'applique aussi au monde de l'entreprise ! Les équipes gagnantes sont animées par une hyper-motivation. Voilà l'essence profonde du leadership.

**Christophe Vandoorne:**

Il faut également sans cesse remettre en question la direction dans laquelle on navigue !

**Marc Swaels:**

C'est cela l'ouverture d'esprit.

Et enfin, acceptons une fois pour toute que le leadership ne repose plus sur le fait de « savoir » plus que les autres.

**TM: De plus en plus de patrons tiennent ce langage. La direction de l'entreprise se fait davantage de manière horizontale actuellement.**

**Christophe Vandoorne:**

J'irais même jusqu'à dire que plus que leadership, il s'agit aujourd'hui d'un « follow ship ».

Les gens sont-ils capables de suivre leur manager ?

**Marc Swaels:**

J'aimerais conclure en disant que l'un des grands défis pour les leaders d'aujourd'hui et de demain sera d'assurer la réconciliation entre la croissance profitable et le respect de valeurs éthiques en ligne avec l'évolution du monde que nous souhaitons léguer aux

[Liste des Dirigeants interviewés](#)



**TM : Quels sont les défis et les tendances majeures qui d'après vous, dans un futur proche, vont influencer la vie économique ?**

Le modèle socio-économique et politique actuel est compromis, c'est plus qu'une évidence.

On ne peut pas dire qu'il soit en faillite mais plutôt en phase de nécessité d'innovation, de rénovation et d'évolution.

Aujourd'hui nous nous trouvons donc face à une situation difficile qui nous oblige à nous interroger sur le système qu'il serait souhaitable de concevoir, sachant que ce que nous vivons actuellement n'est rien d'autre que l'apogée d'une organisation socio-économico-politique.

Il nous reste donc à découvrir ou à inventer le point vers lequel nous devons nous diriger et pour cela il va falloir accepter la rupture des schémas actuels. Cela permettra la mise en place de nouveaux modes de raisonnement et d'actions au sein desquels les critères de respect de l'environnement seront déterminants.

Jusqu'à maintenant nous avons, de tous temps, consommé de manière linéaire, c'est-à-dire qu'on achetait des biens, qu'on les utilisait et qu'on les jetait. Cette période est révolue. Aujourd'hui nous allons vers un système circulaire : consommation et recyclage des biens usés.

**TM : On va vers une évolution, c'est certain, mais comment ?**

Chacun d'entre nous est conscient du fait qu'il faille modifier les institutions, qui ne sont pas non plus totalement mauvaises, mais qui ont vraiment besoin d'évoluer pour changer complètement le « paysage » global à l'horizon 2015-2020.

On peut regretter que de nombreux acteurs économiques et sociaux ne se sentent pas encore concernés, alors que c'est vital !

Si tout le monde ne s'y met pas, nous allons vers une déliquescence de notre civilisation et une globalisation mal conçue, destructrice de valeurs au lieu d'en être créatrice.

Il va nous falloir peaufiner le système économique pour le restructurer sur la base d'une nouvelle moralité axée entre autre sur le développement durable.

Les managers ont le devoir d'intervenir et de prendre position valablement, même si ce n'est pas facile, le tout étant de trouver comment, encore qu'un embryon de réponse se profile autour de nous.

Je m'explique : la partie vertueuse de la globalisation nous vient de la « cross-culturalité » (*croisement culturel*) qui permet une adaptation à des cultures différentes, lesquelles nous obligent à une certaine évolution et développent la créativité et provoquent une certaine forme de mutation.

C'est également ce qu'on peut appeler une « cross-spécialité ».

On trouve par exemple depuis peu, autour de la planète, des professionnels qui ont deux, même parfois trois, spécialités qui leur permettent d'établir des parallèles cinétiques entre les différents domaines dans lesquels ils exercent.

Ces gens là ont des aptitudes dans des domaines différents et leur succès vient du croisement de plusieurs concepts qui n'avaient rien en commun au départ.

Grâce à cela nous devrions être en mesure de remettre en place un nouveau système raisonnablement cyclique et vertueux. Si j'osais utiliser une métaphore, je dirais qu'il est temps que le grand serpent linéaire que nous avons construit depuis des siècles commence à se mordre la queue !

Nous sommes dans la phase décisive de changement du système de l'organisation de l'ensemble de notre société et c'est une chance pour nous tous.

La nostalgie du passé n'est pas de mise et il n'y pas de précédent qui puisse nous servir d'exemple car aucune civilisation n'a jamais eu à ce point l'influence que la nôtre a sur l'ensemble de la planète.

C'est donc notre rôle à nous, les intervenants d'aujourd'hui, de trouver des solutions et des réponses innovantes pour remettre le système à plat et repartir sur de nouvelles bases.

**TM : Est-ce que ce sera le rôle des citoyens et de la conscience individuelle ou est ce que ce seront les progrès technologiques qui nous feront avancer dans cette direction ?**

Ce sont les deux. La conscience individuelle et l'évolution technologique sont les outils nécessaires à la préparation du futur et c'est grâce à la connaissance des grandes théories de l'organisation sociale que se poursuivra l'évolution des consciences.

Cette mutation lucide est en marche, on le voit clairement aujourd'hui. Chacun est extrêmement conscient de la problématique actuelle de notre société et cela vaut aussi bien pour les enfants, pour les adolescents que pour les adultes.

Il est donc de la responsabilité de chaque dirigeant social, économique et politique de prendre part à la réflexion générale qui permettra d'aboutir à la construction d'un futur équilibré.

## **TM : Comment peut on imaginer l'impact que cela pourra avoir sur l'entreprise ?**

Il faut réfléchir très sérieusement au type d'entreprise qu'on veut lancer. En ce qui me concerne, je me définis comme un serial entrepreneur, contrairement à la définition dont m'affubla récemment un journaliste qui me qualifia de « serial-investisseur ».

Il faut bien scinder les deux en intégrant, de fait, que chaque entrepreneur est par essence un investisseur.

Chaque entreprise créée, chaque initiative prise par un dirigeant d'entreprise doit l'être dans un objectif d'évolution sociétale et ce, d'une manière ou d'une autre.

Reprenons une des théories d'Adam Smith, économiste du 18<sup>ème</sup> siècle, qu'il a nommée « la théorie de la main invisible » qui a d'ailleurs été déviée du sens originel qu'il lui avait attribué car il l'avait basée sur l'enrichissement des nations grâce aux échanges entre elles.

Par exemple, on peut réalistement prévoir des échanges commerciaux entre les producteurs de bananes des régions du Sud et les produits sidérurgiques des pays du Nord. Il ne semble pas raisonnable de faire pousser des bananes en Belgique tout comme il est impensable d'essayer de fabriquer de l'acier dans des régions dont les températures ne correspondent pas aux exigences de cette fabrication.

Si on regarde la Belgique, pays qu'on peut considérer comme riche et dont on peut raisonnablement dire que l'ensemble de sa population vit bien même si rien n'est parfait, on peut clairement imaginer une redistribution de ses richesses à d'autres pays.

On nous renvoie toujours que la Belgique s'est enrichie grâce au Congo dont on l'accuse, souvent à tort, d'avoir pillé les richesses. Ce n'est pas si simple que ça, loin s'en faut, et si on remonte au Moyen-Age, bien avant le Congo donc, la Belgique était déjà un pays qui avait un très grand nombre de conventions d'échanges avec d'autres nations.

Malgré son enclavement, c'est encore aujourd'hui l'Etat qui a le plus d'accords douaniers avec tous les pays du monde.

C'est cette ouverture qui crée la richesse de la nation belge et elle est directement liée à l'importance des échanges avec d'autres contrées.

Il y a une corrélation statistique démontrée entre l'ouverture d'une économie et le niveau de sa croissance, même en temps de crise.

## **TM : Dans le cas de la Suisse, qui est un pays assez fermé, que doit-on penser ?**

Ne nous y trompons pas, la Suisse est très ouverte. Les mouvements de capitaux sont une de ses spécialités et elle exporte dans ce domaine une prestation extraordinaire et unique qui est le service bancaire secret.

De là à savoir si ce service est très vertueux, je laisse à chacun son appréciation.

En tous cas son ouverture est enrichissante en termes d'économie.

**TM : C'est vrai qu'il y a aussi des entreprises suisses de grande envergure qui se trouvent sur les marchés internationaux. Je pense notamment à Nestlé, à des laboratoires médicaux ou à Swatch, qui occupent une place de choix dans l'économie mondiale.**

Comme je vous l'ai dit avant que vous ouvriez votre micro, un des atouts de Borderlinx, par exemple, c'est l'affichage clair des prix, des produits et des services traités. Si vous voulez acheter directement, par exemple, une pile de 50 assiettes faites en Chine et bien, Borderlinx va vous proposer le même produit avec un prix fini incluant le transport, les taxes et tous les postes de valeur ajoutée qui vont vous permettre de différencier et de comparer les prix du produit avec ceux d'un autre fournisseur ou du fabricant en direct.

Aujourd'hui nous disposons de comparateurs de prix nationaux et dans quelques années, d'ici 2015 ou 2020, nous aurons à notre portée des comparateurs de prix internationaux.

Les consommateurs achèteront leur vin au Chili, leur bois en Australie ou en Indonésie et ils y auront le même plaisir qu'aujourd'hui.

Pour préparer la modification des habitudes de consommation, c'est-à-dire du style de vie économique et social au niveau mondial, il faut développer l'échange direct entre des personnes de nationalités, de cultures et de styles de vie différents.

En augmentant le volume du négoce entre nations, on crée un effet vertueux qui favorise le niveau de vie des différents intervenants économiques.

Regardez par exemple l'effet direct sur votre volume d'achat personnel.

Si vous économisez une partie de budget sur l'achat d'un produit, vous pourrez disposer de davantage d'argent pour acheter un autre produit.

Cela génèrera donc un enrichissement bilatéral c'est-à-dire de celui qui achète car il peut acquérir plus avec un même montant, mais aussi de celui qui vend car il a ainsi l'opportunité de fournir davantage de produits.

Le projet de Borderlinx est actuellement moins facile à comprendre pour le grand public qu'un service financier transparent comme l'est Keytrade.

La transparence, en ce moment en tout cas, est vitale pour la confiance.

Ce que nous vivons actuellement est une crise conjoncturelle, et non systémique, dont l'origine est largement liée au manque de transparence des marchés financiers.

L'opacité de la finance est telle aujourd'hui qu'elle l'est devenue même pour les financiers !

**TM : Que va-t-il se passer dans les années à venir en matière d'environnement avec un système de vie économique qui oblige biens et personnes à voyager dans tous les sens ?**

Effectivement, on doit sans cesse transporter ! C'est-à-dire faire voyager des produits et des marchandises.

Chaque paquet qui arrive chez nous, par exemple, est « repackagé » car le propre du transport aérien mondial est de fonctionner avec des contraintes de poids volumique draconiennes. Il y a des optimums de poids volumique dont il est important de ne pas s'écarter.

Chez Borderlinx, nous refaisons les emballages de tous les produits que nous recevons avant de les renvoyer à nos clients, afin de travailler dans le sens du transport optimisé en terme de volume car le problème du poids volumique est un des éléments vitaux du développement du commerce à distance.

Et ce n'est pas rien, car par exemple, si vous emballez dix kilos de plomb ou 10 kilos de plumes vous vous trouvez face à une différence de volume d'emballage majeure qui, pour le transport, est un critère fondamental.

A mon sens, les designers de packaging ont complètement oublié cette donnée et j'aimerais bien qu'ils le fassent car cela me permettrait de supprimer une étape de mon processus de production.

Le transport des produits reste un des facteurs inévitables car les bananes seront toujours plus faciles à produire en Martinique, et l'huile d'olive en Méditerranée.

Maintenant, si on est obligé de supprimer le transport pour préserver l'environnement, alors on remettra en cause la survie des entreprises travaillant sur Internet et si le commerce électronique international disparaît... alors Borderlinx disparaîtra.

J'en serais désolé, mais il faudrait à nouveau trouver autre chose.

**TM : Est-ce que cette vision du futur influence d'autres aspects de la vie de l'entreprise ? Est-ce que la vie de l'entreprise va changer ?**

Pour nous, ici, qui sommes dans une start-up, la vision de l'entreprise est déjà différente. La première mission de cette entreprise est avant tout sa pérennité !

Passer de un jour à un an et beaucoup plus.

On dit souvent que le long terme passe par le court terme et le propre de la philosophie du démarrage d'une entreprise est de pouvoir durer.

La pérennité, quant à elle, est directement liée à l'équilibre des grands ensembles financiers. Si le système commercial actuel n'est pas idéal, il est sûrement le moins mauvais qu'on ait mis en place au fil du temps.

Les systèmes humains tendent à se patiner pour aller vers des comportements plus vertueux, mais on reste malgré tout prisonniers d'une doctrine empirique et il faut reconnaître les erreurs pour grandir et perfectionner la société.

Il faut accepter les usages et admettre l'enseignement reçu des dysfonctionnements pour pouvoir faire évoluer l'entreprise.

Il est notamment très important, au jour d'aujourd'hui, d'inclure les paramètres liés à l'environnement (notamment dans le cadre du transport) pour tendre à un développement durable.

**TM : Est-ce que vos actionnaires et/ou vos partenaires, auront des exigences différentes, ou resteront-ils passifs face à l'évolution actuelle ?**

Je suis convaincu que dans les cinq années à venir, le consommateur occidental va tendre à une demande croissante de rigueur environnementale et de transparence au sujet du développement durable auprès de tous les producteurs et fournisseurs de produits quels qu'ils soient.

Et ce, non seulement d'un point de vue écologique mais aussi d'un point de vue systémique.

**TM : Qu'est-ce qui va entraîner ces exigences ?**

Je crois que c'est la crise que nous vivons aujourd'hui.

**TM : La peur ?**

Non, pas la peur. Je dirais plutôt... l'exaspération !

On assiste à un ras le bol général de la manière dont fonctionne le système actuel. La « people-isation » a enfin atteint ses limites et les consommateurs sont en train de se détacher de ce qui était clinquant et qui représentait un but en soi il y a peu.

La crise a cela de bénéfique qu'elle nous oblige à nous raccrocher aux vraies valeurs.

Le « bling-bling » est passé de mode !

On tend plutôt à une recherche de sens, de mission de vie personnelle et cela vaut également pour les entreprises, dans le but de retrouver une véritable raison de vivre, sans laquelle rien n'a plus de sens.

**TM : Tous les grands patrons ne tiennent pas ce langage. Mais vous rejoignez le point de vue des managers d'UCB, par exemple. Je viens de lire « Motivation et performance » et c'est un des axes de réflexion en question.**

Justement, les laboratoires pharmaceutiques comme UCB ont un rôle primordial à jouer car leur but premier est de sauver des vies.

Les erreurs de communication et d'approche médiatique des grands groupes de recherche biologique les ont relégués à l'image de faiseurs de milliards et c'est dommage

car on oublie qu'au quotidien les effets de leurs travaux jouent sur la préservation de la santé humaine.

Il ne se passe pas une journée sans qu'un traitement ou la simple injection d'un produit nouveau ne sauve une vie humaine.

C'est magnifique comme combinaison : le business et la vocation de sauver des vies.

**TM : Et dans le futur, comment travailleront les gens ? En bureaux partagés ? Et quel look afficheront-ils pour travailler ?**

Je ne crois pas qu'il y ait une règle unique pour tout et pour tous. Tout dépend des circonstances... En ce qui me concerne, il y a des jours où je suis en costume trois pièces et d'autres en jean et tee-shirt.

Tout dépend de qui je dois rencontrer et quel est mon programme de la journée.

Je crois que le futur sera vraiment régi par la souplesse. L'ouvrage doit être humanisé et on ne doit plus organiser le travail sur des bases figées et des horaires bien définis ou rigides comme dans le film de Charlie Chaplin « Le monde moderne ».

Il va falloir rapidement admettre que chaque travailleur crée une valeur pour l'entreprise et on ne doit plus parler de seul tissu économique mais de « tissu économique et social ».

L'ensemble des postes, des plus modestes aux plus lourds en responsabilité, ont un rôle à jouer dans le monde en général et au sein de l'entreprise en particulier

La flexibilité sera également un atout pour une meilleure rentabilité et une productivité accrue. C'est vers cette souplesse qu'on se dirige et on va redonner aux salariés le sens de l'autonomie.

Si on a fixé des règles rigides, c'était dans le but d'éviter des abus, mais cela a provoqué la frustration de personnes qui, elles, sont tout à fait capables d'être autonomes et respectueuses de leur environnement professionnel.

Il s'agit donc de remettre en place un système de valeurs dont les uns et les autres seront les garants pour protéger l'entreprise des abus.

L'esprit critique devra s'appliquer dans l'entreprise de même que dans la vie sociale et c'est dans ce sens que doit s'orienter la philosophie nouvelle de la société de demain.

Le pire ? C'est sans aucun doute le haussement d'épaules le « je m'en foutisme général » !

**TM : Comment voyez-vous le leader du futur ? Est-ce que vous l'imaginez comme un entrepreneur avide d'enrichissement et de réussite matérielle ?**

Le leader mature actuel assume son rôle en tant que leader sociétal et il est tout à fait conscient de l'importance qu'il doit jouer dans le développement de la société. En fait, il amène aujourd'hui sa pierre à la construction d'un futur harmonieux pour tous.

**TM : Quand on voit l'exemple des banques et le rôle qu'elles ont joué dans la crise actuelle, on a plutôt tendance à les assimiler à des bandits. Dans ce cas, et c'est très sensible en ce moment, les citoyens ont plutôt du mal à en situer leurs leaders comme des hommes responsables.**

**L'exemple en tous cas, ne viendra pas de ce secteur.**

Je pense qu'il y a eu de nombreux abus, effectivement.

Les bons leaders du futur, en tous cas les leaders matures, seront ceux qui seront capables « d'intégrer l'intégration... » si j'ose dire !

C'est-à-dire l'intégration de leur action dans la vie sociale.

Ce n'est pas une démarche aisée, certes, et je ne crois pas que les règles appliquées en ce moment créent référence en la matière.

Prenons par exemple le cas de la transparence des salaires des grands patrons. On aurait pu penser que l'effet psychologique serait stimulant, mais c'est une réaction tout à fait différente qui s'est produite. Certains dirigeants ont commencé à avoir des exigences de salaire supérieures à la vue de ce que gagnaient leurs collègues ou leurs supérieurs hiérarchiques. Cela a créé une montée d'exigences salariales très négative pour les entreprises et ce n'était pas du tout l'effet que l'on attendait de cette nouvelle règle !

Il faut donc être très prudent dans les avancées de ce type qui peuvent avoir un effet extrêmement pervers car totalement imprévisible.

Dans un de ses discours Barack Obama a cité un dirigeant de banque qui a vendu son établissement pour la modique somme de neuf cent millions de dollars et qui a redistribué septante millions de dollars à tous les salariés de l'entreprise.

Voici un bel exemple de solidarité et de comportement responsable de la part d'un grand patron.

C'est une approche qui a un sens et qui nous fait intégrer le fait que tous les grands événements de la vie de l'entreprise devraient être partagés.

C'est, à mon sens, le type même de la conception nouvelle du leadership telle qu'elle devrait se profiler dans un futur très proche. C'est de cette manière que l'on arrivera à nouveau à mobiliser les forces vives de l'entreprise et à créer une vraie dynamique économique et sociale.

**TM : Connaissez-vous des grands patrons qui aient choisi cette voie ?**

Oui, j'arrive à en identifier.

La famille Jansen par exemple. Voilà une famille qui pourrait parfaitement vivre de façon autarcique, sans se préoccuper le moins du monde de ce qui se passe dans le monde.

Et bien leur implication dans les instituts Solvay de physique et de chimie est une preuve de cette conscience collective positive dont nous avons besoin aujourd'hui plus que

jamais. Personne ne leur a demandé de mettre de l'argent dans des fondations et pourtant, ils le font et ils le font bien.

C'est un des premiers exemples de participation à l'évolution sociétale et c'est de plus l'ensemble de la famille qui joue un rôle. On peut constater que ça fonctionne toujours très bien et lors des congrès qui ont lieu chaque deux ans, on remarque que la célèbre photo de 1927 sur laquelle on voit Albert Einstein en compagnie de Pierre et Marie Curie est une référence. Pour moi c'est un symbole fort.

La famille Solvay vient également de financer une chaire de « Corporate Social Responsibility » au sein de l'Ecole de Commerce portant son nom.

C'est bien la preuve que nous avons déjà des leaders impliqués dans l'action sociale et dans la construction de cette société du futur dans laquelle nous aurons tous un rôle à jouer.

**TM : Pour conclure, que pourriez-vous passer comme message ?**

Je serais tenté de dire : « Soyez audacieux ! ».

Vous serez beaucoup plus heureux et plus épanoui.

Notre système d'éducation nous amène depuis des décennies du primaire au secondaire, puis du secondaire à l'université et directement au travail. Après dix années de vie professionnelle planifiée, on commence à s'ennuyer et il n'y a rien de pire. Il faut bouger pour vivre et se sentir gratifié professionnellement.

On a posé la question suivante à une dame âgée de 84 ans :

- Que feriez-vous si vous deviez recommencer votre vie ?

Elle a répondu immédiatement :

- Je prendrais plus de risques, je sauterais plus haut du plongeoir, je nagerais dans une eau plus froide, je voyagerais plus souvent seule...

C'est assez éloquent, me semble-t-il !

**TM : Est-ce un problème d'éducation ou de gène ?**

Je crois que c'est une question d'environnement. On ne peut pas enseigner l'audace dans les écoles. La frilosité vis-à-vis de l'aventure et des chemins à tracer reste de mise dans notre système social.

Il y a aussi une variable à éradiquer, en tous cas dans l'Europe occidentale : c'est la peur de l'échec, et surtout, la peur du stigmatisme de l'échec.

Notre société est conditionnée par des schémas coriaces. L'inconscient collectif est fortement ancré dans les mentalités et les stéréotypes nous collent à la peau.

On est persuadé que si on tente quelque chose de risqué qui ne fonctionne pas, on va « passer pour un con » et pardonnez moi l'expression !

C'est récurant alors qu'au contraire on devrait s'habituer à penser et à exprimer :

« Mais non, au contraire, il a le mérite d'avoir tenté quelque chose, lui au moins ! »

C'est cette perception et cette approche de l'esprit d'initiative qu'il faut apprendre à intégrer dans nos mentalités pour faire évoluer les choses.

Ce qui m'attriste fortement c'est de voir la jeunesse belge par exemple être capable de prendre les plus grands risques avant d'entrer dans la vie professionnelle et une fois investie d'une mission, de se lover dans un confort d'une frilosité atterrante.

Ces jeunes qui, pendant leurs études, osent voyager de la manière la plus aventureuse possible, pratiquer des sports risqués sans la moindre préparation, s'investir dans des challenges incertains, partir en échange Erasmus à l'autre bout de l'Europe, pour en revenir grandis et enthousiastes, perdent toute cette belle audace lorsqu'ils entrent dans la vie active. Ils se contentent de ronronner dans leur coin et je trouve cela d'autant plus dramatique que le peuple belge est de loin le plus courageux d'Europe, ou au moins de la Gaule.

### **TM : C'est vrai que si en Belgique, quand on fait faillite, on est mal perçu, mal vu et mal compris ?**

Je vais vous citer un exemple : Tanguy Peers (Ex General Manager eBay Belgique – devenu Directeur Général de la Publicité mondiale chez eBay.) Vous avez entendu parler de lui, bien sûr.

Et bien, Tanguy Peers a monté une start up il y a quelques années et il a fait faillite.

Suite à cela il postule à une offre d'emploi auprès d'une société américaine.

Lors des entretiens d'embauche, les Américains reçoivent un premier candidat et lui posent la question suivante :

- Avez-vous déjà fait faillite ?

Le candidat s'exclame :

- Moi ? Jamais...

Ils appellent le candidat suivant qui est Tanguy Peers et ils lui posent la même question :

- Oui, répond-il, j'ai fait faillite. Et avec le recul je pense comprendre pourquoi.

Nous aurions du faire les choses de telle manière, ne pas faire ceci mais faire cela, etc.

Tanguy Peers argumente et analyse les erreurs et les causes de son échec, avec assurance, sincérité et surtout humilité.

Les Américains l'embauchent ! Et il est maintenant General Manager de eBay Belgique.

Cette histoire est révélatrice des différences de mentalités entre les Anglo-Saxons et nous autres les Européens.

Tous les grands patrons ont été face à une difficulté importante un jour ou l'autre, soit dans leur vie professionnelle, soit dans leur vie personnelle et qu'ils l'aient dépassée ou non, ils en sont forcément sortis grandis. C'est qu'on apprend tellement par les échecs !

Et nous avons tous une capacité énorme à nous dépasser, sans en être conscients.

Nous avons tous un petit *Phénix* qui sommeille en nous...

J'en profite pour vous raconter un peu ma vie, qui est un peu atypique vous allez le constater, et qui prouve bien que si je m'étais laissé abattre par les échecs je n'aurais pas fait tout ce chemin.

J'ai commencé l'informatique à 11 ans et j'ai vendu mon premier logiciel à 13 ans.

A 16 ans je n'allais plus à l'école car c'était beaucoup plus drôle d'aller voir des clients en moto.

Mon père, qui ne partageait pas mes points de vue (et on le comprend) m'a mis en pension, ce qui pour moi fut une merveilleuse expérience.

Et bien, mes clients venaient me déposer leurs ordinateurs à la pension pour que je continue à leur transmettre mes travaux ! Inutile de vous dire que je n'étais pas passionné par les études. Malgré tout, j'ai tenté un cursus d'ingénieur civil à Liège où je me suis ennuyé à mourir et évidemment, j'ai raté mes examens. Un échec supplémentaire ! Avec trois examens à repasser l'année suivante. D'autant plus frustrant qu'il me manquait juste un point pour avoir la moyenne !

C'est à ce moment-là que j'ai commencé à me demander ce que j'allais bien pouvoir faire et je me suis inscrit à Solvay.

J'ai donc ainsi continué mon parcours étudiant en suivant deux cursus à la fois et ça a marché. Loin de tous les pronostics, comme vous pouvez le constater.

D'échec en échec... je n'ai pas si mal réussi !

Je crois que l'échec fait partie du parcours de vie et que c'est le moteur qui permet de se remettre en question.

Chaque entrepreneur a un côté *serial entrepreneur* dès qu'il se remet en question et c'est le nerf de la guerre pour repartir vers de nouveaux challenges. Une fois qu'une entreprise est structurée et vit sa propre vie par elle-même, elle perd de son intérêt.

C'est le démarrage qui est intéressant, dans l'entreprise comme dans la vie sociale.

Et si on se pose la question de ce qui a été le plus passionnant dans la vie de l'entreprise, c'est toujours la période la plus difficile et la plus exigeante dont on a pu sortir, qui reste le moment fort et enthousiasmant.

Et là, on se dit que si on peut partager ce moment avec d'autres, alors on aura fait quelque chose de sa vie.

Mais il faut toujours être prudent et ne jamais pavoiser. « It's a fine line to walk... » un peu trop à gauche et ça dérive, un peu trop à droite et on bascule.

L'équilibre est difficile à trouver, tout le talent est d'arriver à le trouver.

Je suppose que vous avez bien connu ces phases lorsque vous avez fondé Top Management.

**TM : Ce dont je me souviens plus particulièrement, c'est de ma première vente. Ce fut vraiment un grand moment. Après on fait la seconde puis la troisième et ça rassure. Une fois qu'on en a fait dix, alors on commence à respirer et on se dit que sans doute le concept était bon.**

Par expérience, je crois que ce sont les moments d'angoisse et de remise en question qui nous restent.

Ce sont ces moments là qui sont réellement passionnants, même si on ne dort plus la nuit.

C'est ce message là qu'il faut faire passer à la jeunesse et ne pas les laisser dans l'illusion que tout est gagné d'avance et que d'être patron est un chemin de roses.

Lorsque je suis invité à m'exprimer devant un auditoire d'étudiants, je répète toujours la même chose et j'essaie d'être convainquant :

Croyez en vos rêves, donnez-vous les moyens et cherchez toutes les chances d'en réussir au moins un au cours de votre vie.

Et prenez des risques, n'ayez pas peur, ne soyez pas frileux.

L'aventure... c'est cela qui vaut le coup d'être vécu !

**TM : Il y a tout de même des grands patrons qui étaient à la tête de grands groupes, et je ne citerai personne, qui aujourd'hui refusent d'être soumis à la pression et aux exigences et refusent de continuer à diriger ces entreprises.**

C'est ce qu'on appelle la démission des élites. C'est lamentable et je trouve que cela leur ferait du bien de recevoir un coup de pied là où je pense, car je crois que lorsqu'on a un rôle de haut niveau à jouer, on ne peut pas baisser les bras.

Il faut toujours essayer de se battre, c'est une mission, et la vie n'est facile pour personne, ni au bas ni en haut de l'échelle.

C'est épuisant d'être leader, mais il faut assumer les responsabilités que la vie nous a mises entre les mains. Il faut assumer le sens de sa vie et ce qui en fait la beauté c'est le chemin qu'on a été capable de tracer.

Nous sommes comme des capitaines de bateau et nous sommes des solitaires, c'est un fait.

On a le droit d'avoir envie de changer de vie et alors dans ce cas, il faut y aller à fond aussi.

Un autre facteur important pour un grand patron c'est d'apprendre à se préserver des espaces privés.

La vie est construite sur trois ou quatre piliers : vie professionnelle, vie familiale et vie privée ou plutôt vie personnelle, qu'on n'a pas à partager avec quiconque.

Le quatrième pilier pouvant être la vie communautaire, c'est-à-dire l'implication dans une association ou dans une ONG.

Nous sommes aussi victimes de l'apriori de notre entourage affectif.

Retrouvez des amis d'enfance qui ont eu un parcours totalement différent du vôtre et ils vous diront, sans arrière pensée d'ailleurs : « Oh, toi, tu es riche, tes entreprises fonctionnent, donc tu n'as pas de problèmes. ».

Vous avez envie de hurler... et le décalage avec eux se fait sentir immédiatement et sensiblement.

C'est sûrement une des raisons qui font que, lorsqu'on est grand patron, on s'entoure souvent de grands patrons pour partager des points de vue communs et une philosophie de vie identique.

N'est pas tout simplement là le palliatif à la solitude du Top Manager ?

### [Liste des Dirigeants interviewés](#)

## BIOGRAPHIES

---

[Luc de Brabandere](#)

[Bernard Delvaux](#)

[Eric Domb](#)

[Pierre Mottet](#)

[Marc Swaels](#)

[Christophe Vandoorne](#)

[José Zurstrassen](#)

## [TABLES DES MATIERES](#)

## **de BRABANDERE, Luc**

Partner & Managing Director  
THE BOSTON CONSULTING GROUP  
Bld de l'Impératrice, 13  
1000-Bruxelles 1  
Tel: 02/289.02.02  
Fax: 02/289.03.03  
Nationalité: Belge

Luc de Brabandere a rejoint le Boston Consulting Group en 2001 comme spécialiste de la gestion du changement dans les organisations. Au sein du BCG, il est responsable du développement de la créativité, en lien avec la stratégie. Il y conduit également des exercices de prospective en utilisant la méthode des scénarios.

Depuis le début des années '90, Luc de Brabandere a développé une approche philosophique du management et des technologies. Il collabore régulièrement avec de grandes entreprises ou organisations, pour assister les conseils d'administration ou les équipes de direction et clarifier leur vision, leur mission ou leurs attentes.

Il est également l'auteur ou le coauteur de 9 livres, et écrit régulièrement dans différents journaux. Son principal livre paru en français « La Valeur des Idées » est consacré à la philosophie de la créativité (Edition Dunod) et son livre publié en anglais « The forgotten half of Change », au rôle de la perception dans le changement (Kaplan publishing). Ce dernier est traduit en russe, japonais, chinois, portugais, espagnol, thaïlandais ...

Parmi ses expériences professionnelles antérieures, Luc de Brabandere a été :

- Président de l'Institut Géographique National de Belgique de 1997 à 1999
- Directeur général de la Bourse de Bruxelles et l'un des participants au "big bang" (réforme des marchés des capitaux sous l'impulsion du ministre des Finances de 1990 à 1991)
- Responsable de systèmes d'information à la Générale de Banque (devenue Fortis et aujourd'hui BNPP) jusqu'en 1989.

Luc de Brabandere est Ingénieur Civil en Mathématiques Appliquées (1971) de l'Université Catholique de Louvain.

Il est également diplômé en philosophie (2003).

*Date de modification: 8/06/2009*

---

## **DELVAUX, Bernard**

CEO  
SONACA SA  
Route Nationale 5  
6041-Gosselies  
Tel: 071/25.51.11  
Fax: 071/34.40.35  
Nationality: Belgian  
Date of birth: 24/12/1965  
Language(s): GB, NL, F.  
Education: Engineering (electricity), University of Liège, MBA INSEAD.  
Career: Delloye Matthieu, McKinsey & Co, Belgacom, La Poste.

*Date de modification : 3/04/2009*

---

**DOMB, Eric**

Président et Administrateur-Délégué, PARC PARADISIO

Director, I.R.I.S. GROUP SA

PARC PARADISIO

Avenue de Cambron

7940-Brugelette

Tel: 068/25.08.50

Fax: 068/45.54.05

Email: eric.domb@paradisio.be

Nationalité: Belge

Date de naissance: 11/11/1960

Formation: Licence en droit. Licence en sciences commerciales et financières, EHSAL.

Carrière: 1989-91: tax consultant, Coopers & Lybrand. 91: création de Stratefi (conseil financier et fiscal aux PME) avec Etienne Van de Kerckhove. 1993: lancement du parc PARADISIO.

*Date de modification: 29/04/2009*

---

**MOTTET, Pierre**

Chief Executive Officer / Administrateur Délégué, ION BEAM APPLICATIONS - IBA SA

Chief Executive Officer, IBA PHARMA

Chief Executive Officer, IBA RADIO-ISOTOPES

ION BEAM APPLICATIONS - IBA SA

Chemin du Cyclotron, 3

1348-Louvain-la-Neuve

Tel: 010/47.58.11

Fax: 010/47.59.52

Nationalité: Belge

Date de naissance: 16/12/1961

Langue(s): F, GB, NL.

Formation: Ingénieur Commercial, UCL (1984).

Carrière: 1984-87: System Engineer - Sales Engineer Réseaux, IBM. 1987-98: Directeur Commercial, IBA. Depuis 1998: Chief Executive Officer, IBA.

Autre(s) fonction(s): Administrateur, Télémis. Vice-Président, E-Capital.

Assoc. Club(s): Membre du Conseil de Direction de la FEB et d'Agoria Wallonie.-Administrateur, Union Wallone des Entreprises.

Hobby(ies): Musique, opéra, sports de glisse, snowboard, surf, windsurf.

Philosophie des affaires: "Seuls les paranoïaques survivent" - "On ne savait pas que c'était impossible, alors on l'a fait."

*Date de modification: 3/06/2008*

---

**SWAELS Marc**

Past Managing Director Belgium & Chairman, Leadership Development Solutions EMEA, KORN/FERRY INTERNATIONAL

Past-President (founding president) from 1981 to 1990 of the Cepac Alumni.

Education: Doctor of law, University of Brussels. Post-graduate economic law, University of Brussels. Post-graduate management, Cepac.

Career: 1970-73: Product Manager, Unilever. 1973-84: Partner, Spencer Stuart. 1984-2000:

Senior Client Partner, Korn/Ferry International SA. Since 2000: Managing Director Leadership Development Solutions Europe, KORN/FERRY INTERNATIONAL.  
Since 2007: Managing Director Belgium & Chairman, Leadership Development Solutions EMEA, KORN/FERRY INTERNATIONAL. Since September 2009: retired.  
Associations: Cercle Gaulois - Royal Waterloo Golf Club - President of B.E.X.S.A. (Belgian Executive Search Association).  
Hobbies: Sailing, shooting.

*Date de modification: 15/09/2009*

---

### **VANDOORNE, Christophe**

Senior Client Partner, KORN/FERRY INTERNATIONAL  
KORN/FERRY INTERNATIONAL  
Avenue Louise, 489 - 9ème étage  
1050-Bruxelles  
Tel: 02/640.32.40  
Fax: 02/640.83.82  
Nationality: Belgian  
Date of birth: 13/10/1971  
Language(s): NL, F, GB.  
Education: Applied Economical Sciences, Namur (FUNDP) and Louvain-la-Neuve (UCL) (94).  
Bachelor in Law, Brussels (VUB) evening school.  
Career: Purchasing Manager, Chemical Division, Procter & Gamble. 2000-08: Managing Director, Korn/Ferry Futurestep. Since November 2008: Senior Client Partner, Korn/Ferry International.  
Hobby(ies): culture, sailing, squash, theater, reading and golf.

*Date de modification: 25/03/2009*

---

### **ZURSTRASSEN, José**

Administrateur et Président du Conseil d'Administration, MONDIAL TELECOM SA  
Administrateur, ZETES SA  
MONDIAL TELECOM SA  
Chaussée de la Hulpe, 181  
1170-Bruxelles  
Tel: 02/211.02.90  
Nationalité: Belge  
Date de naissance: 26/10/1967  
Formation: Ingénieur Commercial Solvay ULB.  
Hobby(ies): Course à pied, nature, musique.  
Philosophie des affaires: "What you do talks louder than what you say!".

*Date de modification: 17/09/2009*