



# Niet groot maar grootS ondernemen

Prof. dr. Johan Lambrecht

KU Leuven (Campus Brussel)

Studiecentrum voor Ondernemerschap, Odisee

[johan.lambrecht@kuleuven.be](mailto:johan.lambrecht@kuleuven.be)

VMVM Algemene Vergadering  
ACAM Assemblée Générale

Brussel, 14 maart 2017

➤ 1973: Small is Beautiful



35 jaar na publicatie krijgt E.F. Schumacher gelijk, want in 2008 ergste financieel-economische crisis sinds WO II

**ZEVEN AANBEVELINGEN**

**SLOTBESCHOUWING EN UITSMIJTER**

# 1) Maak de zelfstandige ondernemer de hoeksteen van de sociaal-economische samenleving

- Meer of minder overheid → overheid met een ware betekenis



# 1) Maak de zelfstandige ondernemer de hoeksteen van de sociaal-economische samenleving (vervolg)

- Fernand Van Ackere (1939, Voorzitter Hoge Raad voor de Middenstand)



- Neerhalen westerse ondernemer → uitholling van de *middle class* (*middle class economics*) → ondernemerschapskapitalisme → minister van Ondernemerschap

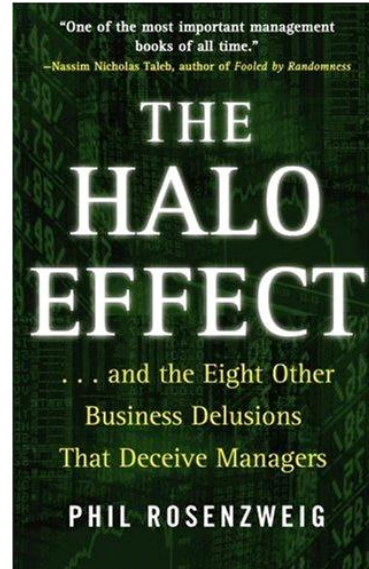
## 2) Koester het gevarieerde ecosysteem van zeer kleine, kleine, middelgrote en grote bedrijven

- Te afhankelijk van GO's = kwetsbaar
- Steunmaatregelen → bedrijven naar een grotere schaal en snelle groeiers (gazellen)

## 2) Koester het gevarieerde ecosysteem van zeer kleine, kleine, middelgrote en grote bedrijven

- Pleitbezorgers voor snelle groei slaan de bal mis:

- 1) Aanhoudende groei = een mythe
- 2) Waanidee als teken van bedrijfssucces
- 3) Kmo's die kwantitatief stabiel blijven, kennen ook evolutie, dynamiek
- 4) Portfolio-ondernemers
- 5) Groei omwille van de groei € managementcultuur. Groei per definitie goed?! *Grow or die?*!
- 6) Snelle groei → hubris



## 2) Koester het gevarieerde ecosysteem van zeer kleine, kleine, middelgrote en grote bedrijven (vervolg)

- Macro ↔ micro
- Onderlinge afhankelijkheid KMO – GO
- Complementariteit KMO - GO



## 2) Koester het gevarieerde ecosysteem van zeer kleine, kleine, middelgrote en grote bedrijven (vervolg)



### 3) Mettez l'entrepreneur indépendant et non le manager au centre des préoccupations



### 3) Mettez l'entrepreneur indépendant et non le manager au centre des préoccupations (suite)

#### ONDERNEMERS WORDEN BARON. Za 28/04/2007



De federale regering heeft gisteren de 'adellijke gunsten' verleend. Ook de economische wereld krijgt er enkele baronnen bij, zoals (van links naar rechts, eerst boven, dan onder) Bekaert-topman Bert De Graeve, Boerenbond-voorzitter Noël Devisch, Janssen Pharmaceutica-voorzitter Ajit Shetty, Patrick De Maeseneire, de topman van Barry Callebaut, en Guy Quaden, de gouverneur van de Nationale Bank. Luc De Bruyckere, gedelegeerd bestuurder van Ter Beke, wordt commandeur in de Leopoldsorde.

# Delhaize nomme deux entrepreneurs de renom dans son CA (4/4/2015)

25 JAARLEGGINGSBEREIKEN TREDEN DEEL TOE RAAD VAN BESTUUR DELHAIZE

**NIEUWKOMERS**

 <b>DOMINIQUE GUBBEY</b> Directrice Directrice Directrice	 <b>FREDERIK DE MEESTER</b> Directeur Directeur Directeur
---	---

**RAAD VAN BESTUUR**

 <b>CLAIRE BECKERS</b> Directrice Directrice Directrice	 <b>MARC JANSSEN</b> Directeur Directeur Directeur	 <b>ANNELIES DE WEERT</b> Directrice Directrice Directrice
 <b>JACQUES VAN DER VLIET</b> Directeur Directeur Directeur	 <b>DOMINIQUE GUBBEY</b> Directrice Directrice Directrice	 <b>BILL VAN PRAET</b> Directeur Directeur Directeur
 <b>JACK LUCHT</b> Directeur Directeur Directeur	 <b>JOHNNY THIJLS</b> Directeur Directeur Directeur	 <b>GYL SCHMECKENS</b> Directrice Directrice Directrice

**VERTREKKEN**

 <b>PETER VAN DER VLIET</b> Directeur Directeur Directeur	 <b>MARC VAN DER VLIET</b> Directeur Directeur Directeur
---	--

### 3) Mettez l'entrepreneur indépendant et non le manager au centre des préoccupations (suite)

- Aux États-Unis, la société axée sur les managers est sortie de ses rails en raison des excès



Augmentation de l'inégalité des revenus aux États-Unis (T. Piketty, *middle class*)

*Too big to fail*



Pire crise financière et économique depuis la Seconde Guerre mondiale

## 4) Regardez d'abord la beauté du point de vue qualitatif

- Accros à l'aspect quantitatif
- Maximisation du bénéfice et volonté de grandir toujours davantage



## 4) Regardez d'abord la beauté du point de vue qualitatif (suite)



## 4) Regardez d'abord la beauté du point de vue qualitatif (suite)

- Bobbie Lehman ↔ Pete Peterson : la quantité prime la qualité.  
Objectif : croissance rapide



VW > Toyota



4) Regardez d'abord la beauté du point de vue qualitatif (suite)



4) Regardez d'abord la beauté du point de vue qualitatif (suite)

Albert Einstein:

*'Ce qui compte ne peut pas toujours être compté ; et ce qui peut être compté ne compte pas forcément'*

## 4) Regardez d'abord la beauté du point de vue qualitatif (suite)

# Small Giants



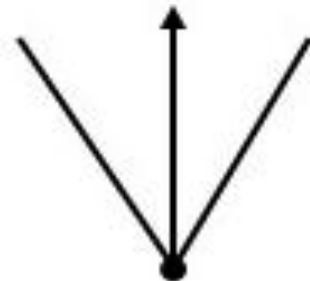
---

**A Small Business Is Not a Little  
Big Business**

## 5) Prônez la création de valeur et formulez une réelle stratégie à cet effet



**LA CRÉATION DE  
VALEUR POUR BUT**

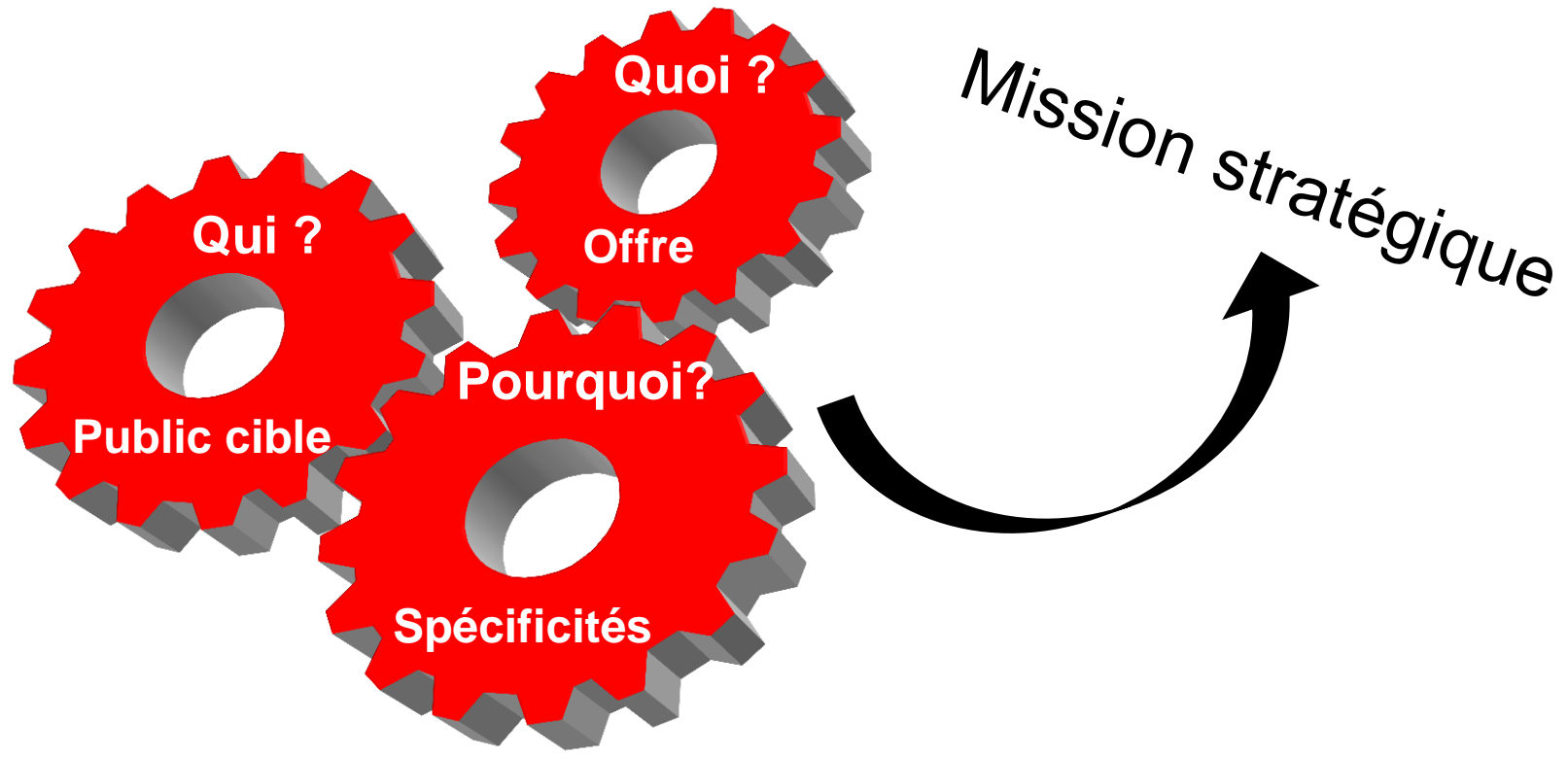


**LA MISSION COMME OBJECTIF**

## 5) Prônez la création de valeur et formulez une réelle stratégie à cet effet (suite)

### Création de valeur :

- Créer de la valeur ajoutée de manière harmonieuse pour toutes les parties prenantes = déploiement
- Créateurs de valeur à part entière
- Être cohérent





## 5) Prônez la création de valeur et formulez une réelle stratégie à cet effet (suite)

Différence entre efficacité (faire les choses correctement) et efficacie (faire les bonnes choses) (Peter Drucker) : *“Il n'y a rien de plus absurde que de faire correctement ce qui ne doit pas du tout être fait”*

Les autorités ?!



## 5) Prônez la création de valeur et formulez une réelle stratégie à cet effet (suite)

*Russ Ackoff : « Tous nos problèmes viennent du fait que nous faisons mieux les mauvaises choses. Plus on fait la mauvaise chose efficacement, plus on s'enfonce dans son erreur. Mieux vaut donc ne pas faire la bonne chose correctement que de mieux faire la mauvaise chose. Car si on ne fait pas bien la bonne chose et que l'on s'améliore, on en devient meilleur »*

# 5) Prônez la création de valeur et formulez une réelle stratégie à cet effet (suite)

- But plus élevé :

- . Défaut → Culture du vide
  - Focus à court terme
  - Objectif plus grand, supériorité, convoitise
  - Entreprises creuses, sans âme, zombies → zones de confort + convoitise, arrogance et soif de pouvoir
  - Plus grand péché du management



## 5) Prônez la création de valeur et formulez une réelle stratégie à cet effet (suite)

- De nouveau un peu plus de leadership = vision/mission et passion
- Management = objectifs, contrôle et efficience

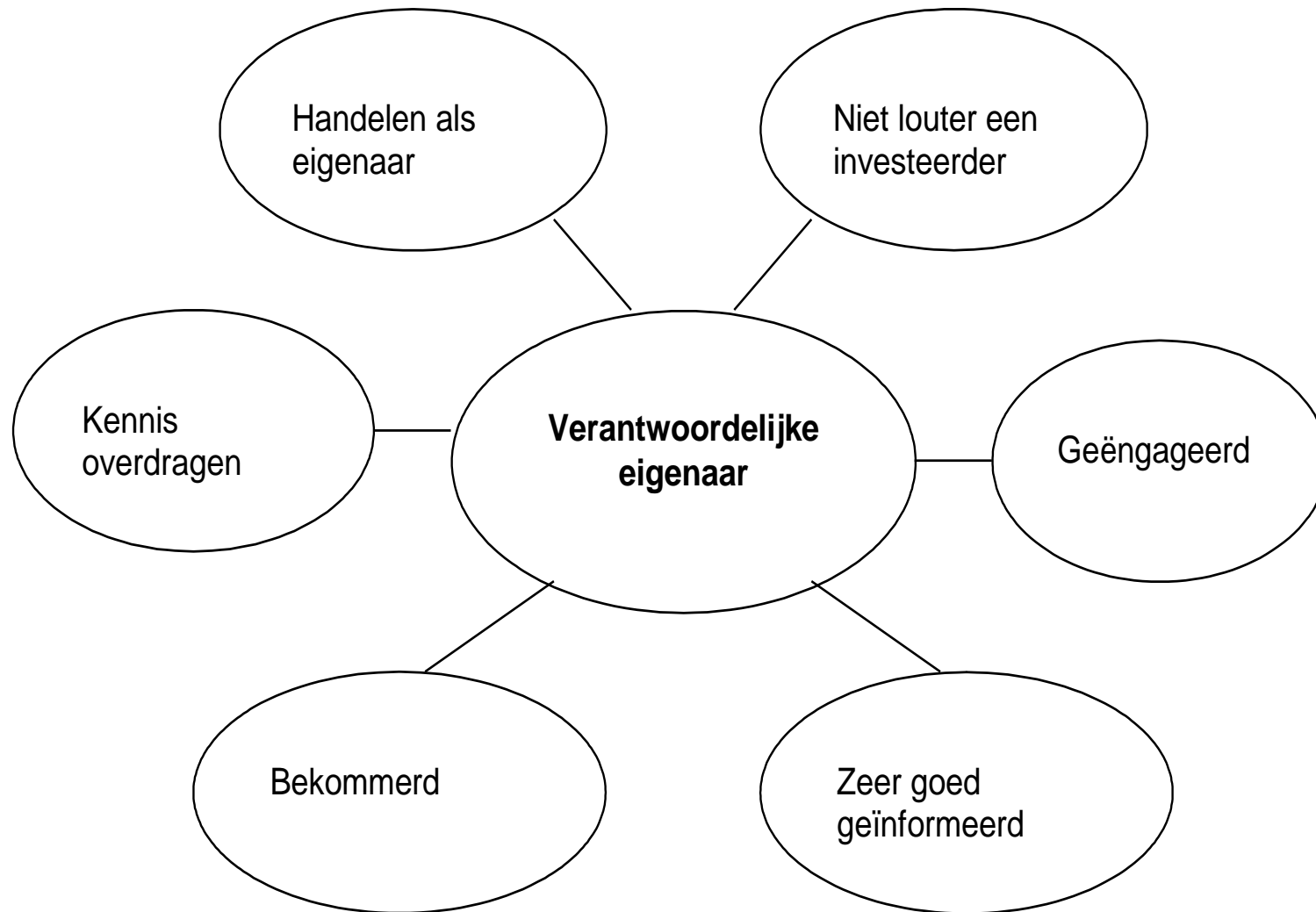
MAIS LEADERSHIP ET MANAGEMENT

COURT ET LONG TERME

PENSER ET FAIRE



6) Breng verantwoordelijk eigenaarschap in eigendom, bestuur en management



## 6) Breng verantwoordelijk eigenaarschap in eigendom, bestuur en management

- Leden raad van bestuur/raad van advies: minstens een deel van de vergoeding variabel
- CEO's en topmanagers:  
*“Stel u voor dat u een klein bedrijf leidt dat u zelf hebt opgericht en dat u heel graag aan uw kinderen wil overdragen”*

## 7) Banken: Pas het model van het zelfstandige ondernemerschap toe en verstevig bijgevolg uw eigen vermogen

*Too big to fail → too big to manage → too big to save*

*Too big to do good*

*Duitse Hausbank-systeem*

# Observation finale

- Schumacher (1973) :
  - Convoitise effrénée
  - Culte de la croissance et de la grandeur
  - Obsession de l'aspect quantitatif
- *« Il faut arrêter de réfléchir à petite échelle en Belgique. Tout le monde dit que le tissu de PME est l'un de nos principaux atouts. C'est vrai ! Mais les entreprises sont trop petites. Si on ne pense pas à grande échelle, on ne s'en sortira pas, car le monde change. »*



# Observation finale (suite)

- *« Il est impossible qu'il dise à ses étudiants que la croissance n'est pas nécessaire. Je veux équilibrer les choses. Plusieurs grandes entreprises maximisent leur bénéfice en fonction de l'objectif, qui est de rester concurrentiel en tant que leader du marché. Les PME doivent être plus ambitieuses » ↔ « Chez nous, la croissance n'est pas l'essentiel. »*

# Observation finale (suite)



## Observation finale (suite)

- Croissance quantitative des entreprises : confusion entre résultat et but, et entre moyen et but (organisations dénaturées qui travaillent à court terme) → société insatisfaite (jamais assez) → extraction de valeur (*value extraction*)

# Observation finale (suite)

Capitalisme entrepreneurial :

- Long terme ou ADN de la durabilité → objectif à long terme = création de valeur harmonieuse pour les différentes parties prenantes
- Entreprises ayant un objectif

# Observation finale (suite)

- Terrible sous-estimation de l'importance de nos PME :
  - La beauté du point de vue quantitatif
  - La beauté du point de vue qualitatif

**JOHAN LAMBRECHT**

**SMALL**



**IS**

**GREAT**

**NIET GROOT MAAR  
GROOTS ONDERNEMEN**

**LANNOO  
CAMPUS**

# Uitsmijter

