

POSITIVE ATTITUDE

Réinventer un modèle de croissance



SOMMAIRE

Réinventer un modèle de croissance
Adopter la positive attitude p. 4

Les 7 enjeux capitaux p. 8

Témoignages

Robert Dennewald, Eurobéton p. 10

Pierre Rion, Belrobotics p. 16

Pascal Wespiser, Gezim p. 22

Etienne de Callatay, Banque Degroof p. 28

Robert Stoll, Stoll Group p. 34

Evence-Charles Coppée, Green Attitude p. 40

Jean-Pierre Ker Rault, Defta p. 46

RÉINVENTER UN MODÈLE DE CROISSANCE

ADOPTER LA POSITIVE ATTITUDE

Pousser la porte d'une librairie... S'arrêter devant le rayon « Économie »... Scruter le titre des derniers ouvrages à la mode...

Tous partent du constat de la crise économique, s'étendent sur la manière de faire le gros dos ou vilipendent « le système »... Ils n'offrent pas pour autant, loin s'en faut, l'occasion de sortir de la sinistreuse ambiante. Pas plus d'ailleurs que les chaînes de radio, les quotidiens sérieux ou moins sérieux ou que les médias télévisés : la plupart d'entre eux, même s'il ne s'agit pas nécessairement d'une attitude délibérée, contribuent à entretenir le pessimisme ambiant.

Et si le meilleur était devant nous? Et si l'optimisme devenait le pain quotidien des acteurs de l'économie? Et si, à l'instar, de Karine Berger et Valérie Rabault qui en font le titre d'un ouvrage paru en 2011, si à leur instar donc, on imaginait que « *Les Trente glorieuses sont devant nous* »?

Aller dans ce sens c'est garder en toile de fond de son esprit d'entreprendre une vraie confiance en l'avenir, un optimisme raisonnable. C'est décoder toutes ces raisons qui donnent envie de lutter contre la neurasthénie économique ambiante.

Positive attitude ou insouciance béate? Positive attitude évidemment! Ainsi qu'on le lira dans les témoignages ci-après, nombre de patrons en ont fait leur ultra-carburant. Car l'optimisme en économie ce n'est pas simplement croire en des jours meilleurs, c'est se retrousser les manches, c'est construire brique après brique des murs de valeur ajoutée.

Cela étant, être optimiste en économie c'est vraisemblablement aussi prendre conscience que l'ultra-libéralisme n'a pas que des vertus, loin s'en faut. C'est croire dans l'aptitude des différents acteurs à modifier les règles du jeu qui ont conduit vers la crise de 2008 et sa réplique de 2011. C'est, en tant que patron socialement responsable, s'interroger sur le modèle de société que chacun de ses actes contribue à construire. C'est penser que les individus ont la capacité de se sentir concernés. C'est choisir la croissance sur le plateau qui l'oppose à la décroissance. Mais c'est aussi prendre le temps de re-baliser cette croissance après 20 ans de mondialisation débridée.

Petit florilège en librairie...

- « *Sauvez votre argent, Le guide de survie pour vos économies* » (Marc Fiorentino).
- « *On nous ment ! Vérités et légendes sur la crise* » (Olivier Pastré et Jean-Marc Sylvestre).
- « *Sortir de l'euro ou mourir à petit feu* » (Alain Cotta).
- « *Ces mythes qui ruinent la France* » (Alain Mathieu).
- « *Le piège de la dette publique - Comment s'en sortir?* » (collectif Attac).
- « *Les imposteurs de l'économie* » (Laurent Mauduit).

L'été dernier, les rencontres économiques d'Aix-en-Provence – une organisation du Cercle des économistes – résumaient ainsi le propos : « *Les années à venir vont probablement accentuer la différence entre le potentiel de croissance des pays riches, limités par de fortes rigidités, et les pays émergents marqués par une frénésie de croissance et de création de richesses. Cette problématique suscite de nombreuses questions sur les limites de la croissance globale : effets du réchauffement climatique, notamment dans les pays les plus pauvres, croissance probable des inégalités, bouleversement des équilibres politiques du fait de la croissance démographique inégale. Par ailleurs, une question se pose sur la qualité d'une nouvelle croissance dans les pays riches. Croissance verte? Risque d'apparition d'une bulle verte?* ».

Quel modèle de croissance l'économiste adepte de la positive attitude peut-il imaginer? Il n'y a pas de réponse unique à cette question mais des pistes de réflexion autour des principaux enjeux de réflexion du moment. Essai de synthèse.

« Libéral financier » ou « industriel commercial »

« *Le modèle « libéral financier » n'est plus souhaitable. Il faut du changement. Il faut d'urgence revenir à un modèle « industriel commercial ». L'Allemagne, le Japon, la Corée ou la Chine l'appliquent déjà. Ce modèle s'oppose à celui qui prône le libéralisme dans le flux des capitaux* », assurait dans le journal *L'Écho* du 10 mars 2012, Jean-Louis Beffa, ancien patron du groupe Saint-Gobain,



désormais administrateur de nombreuses multinationales.

Dans le magazine *Alternative économique* de mars 2012, il enfonce le clou : « *Il est temps de réorienter l'économie vers un modèle au sein duquel la gouvernance d'entreprise favorise l'investissement à long terme. Il faut pour cela mettre en place des règles qui encouragent un actionnariat stable, et en particulier l'actionnariat salarié* ». Et d'ajouter : « *Le libéralisme a conduit à augmenter les délocalisations. Il faut clairement favoriser la production sur le sol national d'industrie et d'énergie. Mais pour cela des actions gouvernementales sont nécessaires.* »

Jean-Louis Beffa tire au passage les leçons de la crise : « *Ce capitalisme a été jusqu'à l'excès financier. On a facilité le capitalisme à court terme. Il faut aujourd'hui mettre en avant des stratégies à long terme et promouvoir l'innovation* ». Et il donne une leçon à l'Europe : « *L'Europe s'est dotée d'un modèle qui protège les consommateurs. Il serait temps de se doter d'un modèle qui protège les producteurs. (...) Il faut redonner l'avantage aux gens qui produisent et ne plus se focaliser uniquement sur les consommateurs* ». En d'autres termes, dans une économie où la mondialisation règne en maître, l'industrie européenne serait handicapée par des règles que ne sont pas tenus de respecter ses principaux concurrents que sont les Japonais, les Chinois ou les Américains.

Cela étant, il n'est pas sûr que la vieille économie occidentale renonce de sitôt à un modèle où protection de l'environnement et protection de ses citoyens ont atteint une forme très aboutie, quoiqu'insuffisamment parfaite aux yeux des dirigeants les plus « verts ». L'Américain Michael Spence, prix Nobel d'Économie, synthétise de cette façon sa pensée sur le sujet : « *Abandonner le système capitalistique et donc la croissance n'est pas envisageable. Il n'y a pas d'autre choix que d'essayer d'adapter le système à l'évolution technologique et globale* », explique-t-il dans *L'Écho* du 23 février 2012. Croissance ou décroissance ? « *L'alternative à la décroissance est de changer le modèle de croissance de manière à alléger l'impact des activités économiques sur les ressources naturelles et l'environnement* » (...). Pour modifier un modèle de croissance, il faut dit-il en substance, en inventer un nouveau, au fil du temps, pas à pas, à partir d'ingrédients complémentaires et essentiels : l'éducation et les valeurs. C'est en croisant ces deux éléments que, demain, les

transports seront moins énergivores mais ne freineront pas pour autant la mobilité. « *De même les industries grosses consommatrices d'eau développeront simplement de nouvelles technologies pour éviter la pénurie* ».

Modèle rhénan ou modèle anglo-saxon

Après l'Irlande, dont on sait ce qu'il est advenu, deux modèles sont désormais montrés en exemple en Europe : le modèle rhénan – qui semble avoir réussi la difficile alchimie entre les intérêts des différents acteurs de la vie économique (actionnaires-patron-Etat-travailleurs) et le modèle anglo-saxon plus versatile plus empirique, moins respectueux des contingences sociales. Désormais, assure l'économiste belge Bruno Colmant dans *L'Écho* du 26 février 2012, « *il faut évoluer vers un capitalisme de coordination qui se situe entre les modèles rhénan et anglo-saxon* ». Ce qui, selon lui, entraîne trois contraintes.

D'abord, l'État doit reformuler son rôle, il doit être allégé, désengagé des secteurs productifs et se limiter aux fonctions régaliennes, avec pour objectif d'optimiser le partage des connaissances.

Ensuite, il faut réinventer la protection sociale « *devenue paralysante dans une économie où le recyclage des connaissances devient la contrainte absolue* ».

Enfin, il faut favoriser une mentalité personnelle d'entrepreneuriat dissociée du concept de l'Etat-providence.

Au final, même si l'économiste s'attend à de fortes tensions idéologiques et sur fond de coupes budgétaires douloureuses dans les finances publiques, « *ce sera la confiance en l'individu et donc sa responsabilité au titre d'acteur de l'économie de marché qui prévaudra. C'est ce que nous qualifions de capitalisme éclairé ou coordonné. Ceci ramène à un des grands défis de nos communautés occidentales : la répartition des richesses, c'est-à-dire l'alignement des intérêts privés et des bénéfices sociaux.* »

Et Bruno Colmant de prévenir en guise de conclusion : « *L'équilibre penchera probablement plus vers l'atomisation que vers la protection sociale. Malheureusement nous n'avons pas le choix : c'est la mondialisation qui nous l'impose* ». ■



« Car l'optimisme en économie ce n'est pas simplement croire en des jours meilleurs, c'est se retrousser les manches, c'est construire brique après brique des murs de valeur ajoutée. »



Les 7 enjeux capitaux

Réinventer un modèle de croissance est une chose. Le faire sans fausse nostalgie sur la splendeur passée en est une autre. La meilleure manière d'agir semble encore d'en cerner les principaux enjeux. Nous en avons dénombré sept, capitaux, actuels, sans être exhaustifs.

1

La démondialisation et le patriotisme économique guettent les acteurs des marchés. Ils pourraient être facteurs de tensions dans les relations internationales. L'alternative crédible pour une croissance durable, repose sur une maximalisation des coopérations dans une économie ouverte sur le monde mais capable de corriger les effets pervers du système.

2

La recherche-développement (R&D) suffira-t-elle à sauver l'économie occidentale alors que dans le même temps l'Inde et la Chine explosent leur production industrielle? Répondre positivement à cette question reviendrait à oublier que certains pays du Sud s'engagent déjà résolument sur cette voie et que la Chine ne se contente plus de copier ce que d'autres font de meilleur puisqu'elle a doublé ses dépenses en R&D ces dernières années. Cela reviendrait également à oublier que les co-inventions et l'internationalisation de la recherche par-delà les continents gagnent du terrain.

3

La croissance nouvelle dans les pays développés passera sans doute par une ré-industrialisation respectueuse de l'environnement et économe en ressources mais il faut prendre conscience que cet aspect vert fera partie d'un processus normal qui ne devrait pas, en lui-même, créer une « bulle d'emplois ». L'économie verte accompagnera la ré-industrialisation mais n'en sera sans doute pas le principal vecteur.

4

Une certitude : la crise de 2008 a brisé le lien étroit entre gouvernance et croissance puisqu'elle est partie de pays où les institutions paraissaient les plus fiables. Réinventer un modèle économique suppose de reconsidérer en parallèle le fonctionnement des institutions garantes de la bonne gouvernance, qu'elles soient publiques ou privées. C'est tout le problème de la domestication des flux de la finance mondiale qui est ici en question. Et c'est compter sans la nécessaire restauration de la crédibilité des agences de notations qui ont trop souvent tenté de faire la pluie et le beau temps sans toujours en mesurer les conséquences. Dans la foulée, ce sont les engagements récents du G20 à implémenter un programme de coordination de politiques économiques parfois discordantes qui devront se concrétiser.

5

Comment financer cette croissance nouvelle? Comment surtout, retrouver un équilibre entre le financement privé principalement intéressé par des rendements à court ou moyen terme et le financement public capable de réaliser des investissements dont la rentabilité est recherchée sur le long terme ? S'agissant des seconds, l'enjeu demain sera de mettre en œuvre une indispensable restructuration des finances publiques tout en préservant ces projets porteurs de croissance que sont la construction d'infrastructures, l'investissement dans l'économie de la connaissance, la recherche-développement et l'éducation.

6

Un autre défi attend les agents économiques : répondre à une **demande** toujours plus forte de **qualifications** – donc élever le niveau d'éducation tout en ne favorisant pas les inégalités sociales. D'où l'intérêt de se souvenir, à tous les échelons de la gouvernance publique, qu'une économie mature et socialement responsable doit véritablement offrir un large spectre d'emplois.

7

Plus rien, ou plus grand-chose, ne sera comme avant. Il suffit, pour s'en convaincre d'observer l'émergence de « business models » parfois aux antipodes les uns des autres : la gratuité supposée de l'accès au Web qui révolutionne la manière de consommer l'information, l'achat numérique de produits virtuels (livres, musique, journaux...), la segmentation renforcée des modes de consommation en fonction des classes d'âge, l'obligation réelle ou supposée de vivre plus vert, le retour de la production et du commerce local, le low cost aérien et, last but not least, le « nomadisme » presque sans limite lié aux smartphones, notebooks et autres tablettes. Tous préfigurent des changements de fond dans le comportement des acteurs de la scène économique, donc dans le fonctionnement de l'économie.

Mais tous, si on en maîtrise bien les enjeux, peuvent participer à construire une « positive attitude ».



« Œuvrons à redynamiser le Grand

Robert Dennewald



Patron d'Eurobéton, président de la très influente Fedil (Fédération des industriels luxembourgeois), président d'Eurefi... Robert Dennewald s'engage personnellement dans la vie économique du Grand-Duché de Luxembourg et plus généralement de la Grande Région. Il jette pour nous un regard aiguisé sur les enjeux économiques dans cette période de turbulences.

Il existe un climat un peu défaitiste en ce moment, confirmé d'ailleurs dans une certaine mesure par la Fedil lors de sa dernière assemblée générale. Qu'en est-il ?

Oui, tout n'est pas rose mais il faut aussi que nous regardions nos atouts bien en face ! Car nous en avons des atouts ! Et quand je dis « nous », je ne parle pas seulement du Grand-Duché de Luxembourg mais aussi de la Grande Région tout entière. Peut-être avons-nous tendance à nous apitoyer un peu trop sur tout ce qui ne se fait pas et qui devrait se faire. Or, je pense qu'il est important que le monde des affaires se rende compte des atouts de l'économie régionale et qu'il mise dessus. Lorsque je participe à des missions économiques à l'étranger, nous chantons souvent les

louanges du Luxembourg et de la Grande Région – cette approche Grande Région est effectivement importante – ce qui nous permet alors de relativiser notre regard habituel sur notre activité économique. Ce que nous percevons parfois comme très négatif n'est peut-être pas aussi catastrophique que nous le pensons généralement.

Un exemple ?

Bien sûr et je vais même louer le Gouvernement luxembourgeois ! Oui, oui ça m'arrive... Regardez tout ce qui a été mis en place pour créer des réseaux haut débit et des data centers. Nous avons ici au Grand-Duché de Luxembourg une infrastructure assez unique. Elle est gérée par plusieurs sociétés contrôlées soit par le

-Duché en matière industrielle. »



privé, soit par l'État. La capacité des data centers de notre pays est proche de celle de la Belgique tout entière. C'est pharamineux. De grandes entreprises du secteur comme AOL ou Skype profitent de ces équipements assez uniques en Europe.

Autre point positif : le Grand-Duché de Luxembourg est un terrain intéressant pour toutes les technologies innovatrices. Prenez l'exemple de Skype, le succès de cette révolution en matière de télécommunications est un peu celui du Luxembourg. La société a expérimenté son produit ici, dans un environnement favorable. Or, si elle avait démarré ses activités en France ou en Allemagne, l'idée aurait peut-être été tuée dans l'œuf car de grands groupes télécoms y auraient peut-être vu une menace. Par contre, ici au Luxembourg, il

n'y a pas de groupe avec une puissance suffisante pour entraver le déploiement de Skype. En conclusion, notre territoire est propice à expérimenter les nouvelles technologies car un petit pays n'abrite pas de majors susceptibles d'empêcher un produit de se développer. Ce sont des choses qu'il faut absolument faire savoir à l'extérieur.

Ce discours tranche avec d'autres interventions parfois défaitistes. Récemment, vous fustigiez l'augmentation du taux de chômage alors que beaucoup de pays rêveraient d'afficher de telles performances...

D'accord, mais il faut aller au fond des choses. Il faut les replacer dans le contexte de ce pays : en un an le



chômage a augmenté de 10 % ! Je constate aussi, et ça m'inquiète très fort, qu'il touche surtout les jeunes non qualifiés : de 3000 à 3500 jeunes sont sans emploi et sans diplôme. Les entreprises luxembourgeoises ont des difficultés à les embaucher car nous avons un salaire minimum de 1820 euros mois. Ce salaire très élevé est de nature à motiver des travailleurs venus de Belgique, de France ou d'Allemagne avec très souvent une formation supérieure à celle des jeunes chômeurs luxembourgeois. Dès lors, à coût salarial égal, le patron aura tendance à privilégier un frontalier formé plutôt qu'un jeune Luxembourgeois sans formation.

Voyez-vous une solution ?

Certainement pas comme le Gouvernement le préconise en relevant encore le salaire minimum. S'il agit de cette façon, il aggravera encore le chômage des jeunes luxembourgeois non qualifiés. C'est un paradoxe. Ça part en fait d'une bonne intention : instaurer un salaire qui permettra à tous, y compris les moins favorisés, de payer leur logement. La clef de la solution est en réalité de prendre des mesures pour que le logement devienne moins cher.

N'y a-t-il que les jeunes qui sont concernés par le chômage ?

Non, mais avoir beaucoup de jeunes sans travail c'est un constat d'échec pour une société. De plus, alors que le chômage augmente, le nombre d'emplois créés augmente lui aussi : ça prouve bien que les nouveaux postes sont occupés par des gens qui viennent de l'étranger. Ce n'est certainement pas une critique vis-à-vis des frontaliers ! Qu'est-ce qu'on ferait sans eux ! Mais c'est la réalité des choses et c'est inquiétant.

Au Grand-Duché, le PIB devrait régresser de 0,9 % en 2012, vous le regrettez ?

C'est conforme à la situation de l'Europe. C'est un constat, pas une critique. Nous sommes, nous aussi, en récession. C'est inquiétant parce que tout notre système de sécurité sociale est basé sur un modèle de croissance. S'il ne se réalise pas, nous irons droit vers des difficultés. Je constate aussi que l'endettement du Luxembourg augmente. Le niveau de notre dette fait évidemment sourire nos voisins parce que nous sommes loin des chiffres atteints à l'étranger mais il nous inquiète parce que nous sommes une petite économie et qu'un des piliers de cette économie, le secteur

financier, a souffert de façon extraordinaire. La Fedil incite donc le Gouvernement à restreindre les dépenses, à surveiller son train de vie ! Nous pensons qu'une certaine austérité serait de mise mais nous invitons tout de même le Gouvernement à garder un niveau d'investissement important dans les infrastructures, car ce qu'on dépense dans ce secteur on le fait pour les générations futures. Donc, comme président de la Fedil, je peux accepter que l'on fasse des dettes pour financer des dépenses d'investissement mais j'ai du mal à supporter l'idée que l'on emprunte pour supporter le train de vie journalier de notre État.

Vous venez d'être réélu à la présidence de la Fedil, quelles sont vos priorités ?

Un de mes sujets de prédilection c'est l'entrepreneuriat. Je veux le favoriser. C'est dans ce même esprit que j'ai accepté la présidence d'Eurefi. Par son action, Eurefi contribue à faciliter la reprise, la transmission et l'expansion d'entreprises. Il y a énormément à faire pour que ce mouvement s'amplifie. C'est un de mes dadas. J'ai conscience d'avoir eu beaucoup de chance dans la vie d'un point de vue entrepreneurial et j'estime que je dois transmettre une partie de mon expérience pour que d'autres aient cette même chance. Aider Eurefi à se développer et rapprocher les étudiants du monde de l'entreprise contribuent à cet objectif.

D'autres priorités ?

Je voudrais que l'économie luxembourgeoise devienne plus compétitive. Il y a un effort titanesque à faire mais je veux y apporter ma modeste contribution. C'est la raison pour laquelle la Fedil est occupée – en collaboration avec le Gouvernement et une société de conseil très connue – à créer une structure qui permettra aux entreprises d'économiser de l'énergie. Il y a un potentiel énorme. C'est une manière d'améliorer la compétitivité des entreprises tout en apportant une certaine réponse aux questions de changements climatiques.

À quoi est lié ce déficit de compétitivité ?

À des éléments sur lesquels on ne peut guère agir : les coûts salariaux très importants, le prix des matières premières ou le coût de l'énergie déterminé au niveau mondial. Par contre, en se dotant de réseaux de distribution très efficaces, en améliorant l'efficacité administrative et en augmentant l'offre de terrains industriels on peut améliorer la compétitivité.





« Je ne suis pas pour le protectionnisme dans le domaine des biens et services. Par contre, le capital d'une entreprise ne doit pas être traité comme une marchandise ».

Jean-Louis Beffa, ancien patron du groupe Saint-Gobain.

Y a-t-il un vrai problème de terrains industriels ?

Évidemment ! Ils sont rares et donc très coûteux. Il est urgent que de nouveaux terrains soient mis en service. Le Luxembourg a beau être petit, il reste beaucoup d'espaces à valoriser. Ils doivent permettre le développement d'entreprises et de zones d'habitat. Le Gouvernement en a la volonté politique mais je sais que d'un point de vue administratif ce ne sera pas simple.

Le respect des règles environnementales joue-t-il sur la compétitivité des entreprises ?

J'ai parfois l'impression que les Européens veulent jouer le premier de la classe sur ces questions. Or, nous devons faire attention de ne pas s'imposer des règles du jeu qui obligent les entreprises à délocaliser. L'industrie cimentière par exemple est très fortement émettrice de CO₂. En France, on constate désormais que certaines importent du clinker – le matériau de base pour la production de ciment – lequel est fabriqué dans des pays qui n'ont pas les mêmes contraintes au niveau environnemental. Il y a donc concurrence avec des sites intégrés qui, eux, sont soumis au contingentement CO₂. En conséquence, on délocalise la production de ciment hors Europe sans avoir fait grand-chose pour le climat puisque la production de clinker a lieu dans des pays bien moins regardants sur les émissions de CO₂. Il y a un manque de cohérence à ce niveau. Oui, j'ai bien peur que l'on joue trop les bons élèves. Le danger est d'accentuer la désindustrialisation de l'Europe sans pour autant faire quelque chose pour le climat. Il faut être vigilant.

La « recherche-développement » est-elle suffisamment développée au Grand-Duché de Luxembourg ?

L'effort principal est fourni par le privé, par de grands acteurs américains notamment. Le Gouvernement y a ajouté une stratégie avec des centres de recherche publique. Cela étant, la « recherche-développement » n'a de sens que si, à côté, existe un tissu industriel pour l'appliquer. Je vois mal la recherche comme une fin en soi, à l'exception de la recherche fondamentale bien sûr. Les deux choses vont de pair : s'il y a un centre de recherche il est souhaitable qu'il y ait des cheminées à côté. Ce que je veux dire c'est qu'une « R & D » n'aurait pas de sens dans un pays désindustrialisé.

L'image de l'entreprise dans la société vous tient à cœur, est-elle en péril ?

Je constate que pour les étudiants, une carrière d'entrepreneur n'est pas toujours le premier choix. Ils se dirigent plus volontiers vers le droit, la médecine, la fonction publique... Une carrière d'ingénieur n'est pas leur priorité. Or, cette formation mène souvent à une belle carrière d'entrepreneur. Je crains un déficit important d'ingénieurs dans tous les pays industrialisés. Dès lors, j'estime que c'est à nous entrepreneurs à leur montrer ce qu'il y a de beau, d'exaltant dans ce métier. L'entreprise doit se rapprocher de l'école et l'école doit évidemment être prête à jouer le jeu. C'est facile d'enthousiasmer des jeunes mais il en faut prendre le temps. Comme chefs d'entreprise nous avons une responsabilité importante à prendre, nous devons prêcher par l'exemple. Je veux les motiver, leur consacrer du temps, et pas seulement aux premiers de la classe.

Avez-vous aujourd'hui des raisons d'être optimiste ?

Bien entendu ! Le Luxembourgeois a déjà traversé pas mal de crises et j'ai l'impression que l'on arrive toujours à retomber sur nos pieds. J'espère qu'il y aura cette prise de conscience à tous les niveaux et qu'on réussira tous à remettre les pendules à l'heure. Pas mal de gens de la société civile ont déjà élevé le ton, notamment mon collègue de l'association des banques. Moi-même j'ai fait part de mon inquiétude.

Une démondialisation aurait-elle du sens aujourd'hui ?

Et pourquoi pas une réindustrialisation de nos régions ? Nous avons suggéré à notre ministre de l'Économie de créer un haut comité pour le développement de l'industrie. Un tel comité existe pour baliser l'avenir de la place financière à Luxembourg. Il est très efficace dans la mesure où il incite le Gouvernement à mettre en place un environnement législatif propice à de nouveaux créneaux pour le secteur. Avec la Fedil, nous disons : mettons ensemble les forces vives de la nation pour créer une nouvelle plate-forme rassemblant le ministre de l'Économie, les entreprises, les autres ministères concernés (environnement, intérieur, travail) et œuvrons à redynamiser ce pays en matière industrielle. Il suffirait par exemple qu'on nous donne un

peu plus de flexibilité au niveau de l'aménagement du temps de travail et cela améliorerait grandement la compétitivité des entreprises. Nous devrions pouvoir en débattre et remettre certaines pendules à l'heure.

Y compris reparler de l'indexation des salaires ?

Mon opinion sur le sujet est connue. Seuls deux pays au monde la pratiquent : le Luxembourg et la Belgique. Côté Luxembourgeois, le Gouvernement a pris des mesures pour limiter l'indexation jusqu'aux prochaines élections. En supposant que l'inflation soit élevée, ça nous donne une certaine sécurité mais c'est un pis-aller, nous aurions aimé d'autres solutions. Mon opinion sur le sujet est inchangée : le législateur ne doit pas influencer la formation des salaires, elle doit être

le résultat d'une négociation entre employeurs et représentants des travailleurs. Et elle doit refléter l'évolution de la productivité des entreprises. Désormais les règles du jeu sont dictées jusqu'en 2014. Elles ne correspondent pas tout à fait à ma conviction mais il faudra que les chefs d'entreprises fassent avec.

Les patrons luxembourgeois sont-ils résolument inquiets ou optimistes ?

Ils sont inquiets dans l'attente des mesures à prendre par les pouvoirs publics pour redresser la situation. Mais ils sont optimistes car ils ont une confiance suffisante dans la capacité de ces mêmes pouvoirs publics à créer un environnement favorable à l'épanouissement des entreprises. ■



« Retrousser ses manches et oser »

Pierre Rion, Belrobotics



Développer, fabriquer et commercialiser des tondeuses robots pour les terrains de football, parcs, terrains de golf... Voilà bien un marché de niche à côté de l'immense volume d'affaires que l'on peut réaliser dans la vente d'engins du même genre à destination du particulier. Ce marché de niche, André Collens l'a bien senti en 2003 en déposant des brevets. Belrobotics s'est chargée de les mettre en œuvre avant d'être reprise, en 2007, par un trio d'investisseurs connus dans le milieu des affaires en Belgique : Eric Mestdagh, Laurent Minguet et Pierre Rion. Depuis, le dernier est à la manœuvre quasi quotidienne dans ce dossier. Entretien.

Rappelez-nous votre histoire au sein de la société...

En 2007, nous avons participé à une augmentation de capital qui nous a donné la majorité. Puis nous avons dû gérer une offensive de la part de notre concurrent Husqvarna qui n'avait pas du tout apprécié de voir ce petit bijou lui échapper... Nous sommes entrés dans un cycle de batailles juridiques sur l'utilisation ou non des brevets. Pendant ce temps, j'ai travaillé en tandem pour redresser les comptes, réorganiser, rationaliser... En 2008 et 2009, nous avons augmenté le chiffre d'affaires de 50 %. Puis la crise nous a donné une année plate en 2010 avant un retour à une croissance de 50 % en 2011. L'entreprise est toujours déficitaire mais avec un chiffre d'affaires de trois millions d'euros et 450 machines vendues par an, nous sommes très optimistes.

Comment se caractérise votre marché ?

Il commence sur les terrains de minimum 30-40 ares : les grands jardins, les parcs, les stades de football... En dessous de cette surface, le marché se partage entre trois autres fabricants : le Suédois Husqvarna, un Israélien, un Italien et toute une série d'autres marques qui font fabriquer par les trois autres. Ils se disputent un gâteau beaucoup plus grand alors que nous, nous sommes dans une niche. Cela étant nous avons noué des accords dans le secteur. En 2010 par exemple, nous avons signé avec le groupe Wolf qui commercialise nos tondeuses par l'intermédiaire de sa filiale professionnelle Etevia. Nous avons également boosté nos ventes grâce à un contrat avec la société allemande Eurogreen qui entretient 3000 terrains de football dans son pays ! C'est le travail de nos com-

de nouveau. »



merciaux conjugué à ces deux accords qui ont permis la croissance de 50 % en 2011. Nous espérons une progression de 60 % en 2012, laquelle devrait nous amener tout doucement vers un équilibre en cash-flow.

Dans cette histoire parfois chahutée, le patron que vous êtes reste-t-il optimiste ?

Bien sûr ! Nous avons déjà mangé notre pain noir. En 2007 et 2008, la situation financière était désespérée. Depuis, nous avons procédé aux trois augmentations de capital prévues par notre plan d'affaires. Lors de la seconde, le groupe Eurefi et la SRIW (Société régionale d'investissement de Wallonie) sont venus consolider le noyau dur des nouveaux actionnaires : ils ont pris le relais des fondateurs qui commençaient à désespérer de l'avenir de la société. Au passage, j'ai dû affronter

seul un autre écueil : armée d'une vingtaine de juristes spécialisés, la société Husqvarna nous avait intenté un procès pour violation de brevet avec une mauvaise foi assez redoutable... Finalement, après bien des péripéties, nous avons trouvé un accord win-win : André Colens, l'inventeur, a cédé tous ses brevets à Husqvarna, en échange de quoi cette dernière nous garantit l'exclusivité mondiale sur les gros robots jusqu'en 2023. Autrement dit, nous avons renoncé à notre droit de préemption sur les brevets – ce n'était pas à notre portée car beaucoup trop cher – en échange de quoi Belrobotics bénéficie de la protection juridique d'Husqvarna qui se bat pour nous contre les Chinois et autres envahisseurs. De plus, en contrepartie, nous avons la garantie que personne ne viendra sur nos plate-bandes. Et nos plate-bandes, c'est cette niche de 3 à 4 % que constituent les grands jardins et grands terrains.



D'autres secteurs, d'autres niches de développement ?

Bien sûr ! Voyez les champs de panneaux solaires photovoltaïques. Il est indispensable de tondre sous les panneaux. Les engins classiques ne sont pas toujours suffisamment agiles. Les moutons sont une autre solution mais ils aiment aussi les câbles... Dès lors, nos tondeuses robots sont une vraie alternative. Voici une autre niche : les fermes à gazon qui produisent de l'herbe sur plusieurs dizaines d'hectares et les vendent en rouleau pour les terrains de foot. Ça fait d'énormes surfaces à tondre alors que les exigences des clients sont importantes : pour avoir un gazon de qualité, rien de tel que nos tondeuses robots qui travaillent en permanence. Troisième exemple de niche : les stations de transformation du courant à haute tension. Quand on y tond sous les pilônes, il faut protéger le personnel en coupant le courant. Or, nos robots font cela en autonomie et en toute sécurité.

Est-ce que l'optimisme du chef d'entreprise c'est d'abord se retrousser les manches ?

Bien entendu ! Moi je me retrousse les manches de 5h30 du matin jusqu'au soir, tous les jours, dans la dizaine d'entreprises que je soutiens financièrement. Suite à mon parcours chez Belrobotics, je suis devenu « business angel ». Et je le fais parce que je conçois parfaitement que je dois renvoyer l'ascenseur après avoir eu la chance de réussir dans les affaires. Comme « business angel », je mets de l'argent à disposition d'un jeune entrepreneur en l'encourageant à racheter mes parts à des conditions tout à fait fair-play. Je ne me contente pas de mettre de l'argent sur la table, je guide l'entrepreneur au quotidien. Ainsi, je le fais profiter de mon carnet d'adresses, je l'accompagne chez les banquiers, je l'épaule pour accrocher les gros clients, etc. L'autre face de mon activité c'est de mettre ma petite expérience au service d'autres sociétés comme administrateur indépendant ou comme président de conseil car je suis un ardent défenseur de la bonne gouvernance dans les entreprises.



Quelques exemples ?

Je suis président d'EVS Broadcast à Liège, président de la société pharmaceutique IDDI à Ottignies, administrateur indépendant chez IDC, à la banque CPH à Tournai, à l'Agence wallonne de stimulation économique, à l'Agence wallonne du commerce extérieur... Cela représente au total une dizaine de mandats très diversifiés, lesquels supposent souvent une grande dose de technologie... je ne suis pas ingénieur pour rien.

Que dites-vous aux patrons parfois stressés par le contexte de crise financière pour leur redonner du punch ?

Premier message : il faut se rendre compte que dans ce contexte difficile la Wallonie s'en sort quand même mieux que les autres pays européens. Rien que d'y penser, c'est déjà une façon de se donner le moral. Mais bon, il n'y a pas que la méthode Coué... Je leur dis aussi qu'en cas de difficulté il ne faut pas hésiter à se tourner vers les pouvoirs publics. Dieu sait que je

ne suis pas un homme de gauche et que nous sommes face à un gouvernement de gauche en Wallonie mais je dois souligner l'efficacité des partenariats que l'on peut nouer avec les pouvoirs publics wallons. Chaque fois que je leur ai lancé un appel ça s'est excessivement bien passé. Une aide publique, ça permet de laisser passer l'orage, ça permet aussi de profiter des périodes difficiles pour recruter.

C'est important de recruter dans les périodes difficiles ?

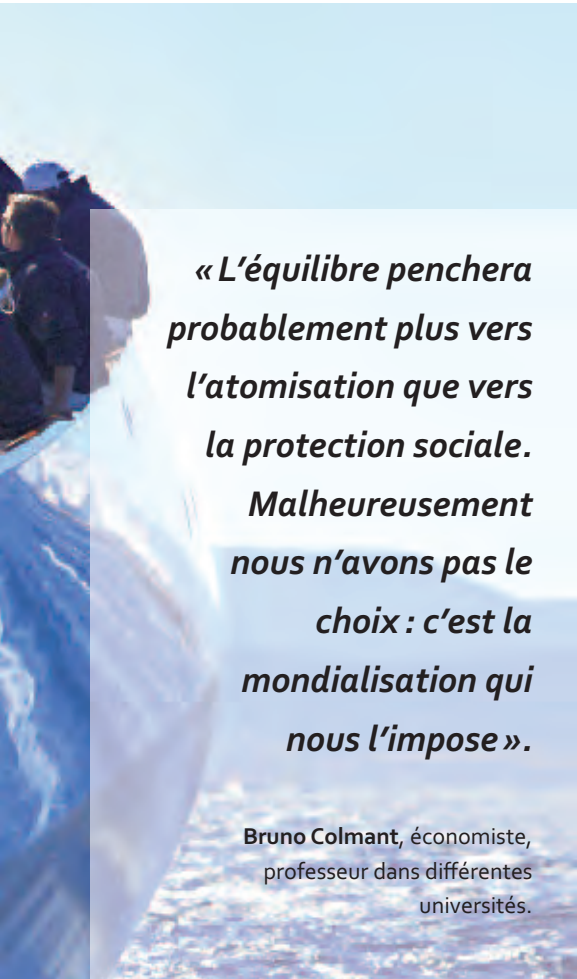
Oui, car la crise met souvent de la main-d'œuvre très intéressante ou très qualifiée sur le trottoir... En engageant dans des circonstances délicates, on capitalise sur l'avenir. Dans toutes les entreprises dans lesquelles je suis actif, j'ai veillé à ce qu'on ne dégraisse pas dans les périodes difficiles. Au contraire, on a embauché en allant chercher des talents. On n'a pas hésité à traverser les frontières pour aller les trouver à Londres ou à Paris. Pour ça il faut du carburant financier, et ce carburant financier peut venir du privé tout autant que des pouvoirs publics.

Pourtant « aides publiques » rime souvent avec « lourdeurs administratives » !

Vraiment, je ne suis pas d'accord avec cette idée. En Wallonie, depuis que les gouvernements ont pris des décisions en matière de simplification administrative ça va mieux. On peut par exemple, avec le système de guichet unique, créer une entreprise en une demi-journée ! J'ai tenté personnellement l'expérience : j'ai commencé à 7h30 du matin chez un notaire et à midi j'avais mon registre de commerce, mon numéro de TVA ainsi que mon compte en banque... En une demi-journée, sans user ni d'un chauffeur, ni d'un autre artifice, j'étais parfaitement opérationnel ! Oui, il y a moyen de créer des entreprises facilement ! Oui, on peut bénéficier d'aides de manière souple. Oui enfin, il y a des dossiers administratifs à compléter mais des spécialistes peuvent vous aider si c'est vraiment c'est trop lourd.

C'est valable pour tous les secteurs ?

Non ! Dans le secteur particulier de l'immobilier où je suis également actif, la lourdeur administrative est toujours bien réelle. Je construis des bâtiments thermo-efficaces et je constate que l'arbitraire reste très présent et très dérangeant. Qui plus est, les citoyens bénéficient de possibilités de recours exagérées pour bloquer un dossier. En jouant la procédure, ils



« L'équilibre penchera probablement plus vers l'atomisation que vers la protection sociale. Malheureusement nous n'avons pas le choix : c'est la mondialisation qui nous l'impose ».

Bruno Colmant, économiste, professeur dans différentes universités.



peuvent bloquer un dossier pendant des années simplement par la menace d'une action en conseil d'état. Il y a vraiment de l'abus de droit et ça nécessite une réforme beaucoup plus profonde !

À vos yeux, le modèle libéral financier est-il encore tenable ?

Une certitude : il faut le baliser et l'encadrer pour éviter les dérives. Par contre, j'ai beau lire toutes ces théories sur la décroissance, je ne vois franchement pas comment on pourrait tenir dans un environnement différent de celui dans lequel on évolue aujourd'hui. D'accord, il y a eu certaines dérives avec les subprimes et tous ces produits complexes que les banquiers ont vendus aux citoyens lambda tout en alimentant la spirale de l'endettement... Que voulez-vous, l'histoire se répète... Depuis 1929, on a connu toute une série de crises même si celle-ci est beaucoup plus profonde. Cela étant, je pense qu'elle a suffisamment secoué les cocotiers et conscientisé les gens pour que ça ne se reproduise plus. La crise des finances publiques de 2011-2012 est une réplique sismique de la crise des subprimes de 2008. Pour prendre une image, il faut se rendre compte que face aux difficultés, tout le monde s'est tourné vers le père, c'est-à-dire vers l'État. Ensuite, quand on se rend compte que ce père est ruiné on n'a plus qu'à se tourner vers soi-même... De plus, en ce moment, on paie les graves difficultés de la Grèce et de l'Espagne... Et on va encore les payer longtemps ! Il ne faut pas être ingénieur pour faire un petit calcul et se rendre compte que la Grèce n'arrivera jamais à rembourser sa dette, même si on la diminuait encore de moitié. Aujourd'hui on tient artificiellement le système, on permet aux banques de se refaire une santé pour leur faire avaler la couleuvre dans deux ans et surtout éviter l'effet « domino ». Pas de doute, nous avons face à nous des pays en soins intensifs. Je pense que l'Europe retirera la prise au moment où ça arrangera bien tout le monde...

En attendant ?

En attendant, on voit quand même émerger un gros mouvement d'éveil face à toutes les dérives. On en a pris conscience et je crois que l'histoire ne se répétera pas avant longtemps. Il n'en reste pas moins que le modèle de décroissance que d'aucuns veulent nous vendre me laisse perplexe... J'ai lu beaucoup de théories sur le sujet, y compris celles de mon ami Bruno Colmant qui propose de créer une hyper-inflation. Elle provoquerait tant d'effets pervers que je ne vois pas

bien comment s'en tirer. Au final, je prône l'économie classique mais avec un encadrement raisonnable.

Est-ce votre nouveau modèle ?

Mon modèle c'est un meilleur encadrement, une économie classique avec des balises ! Et ne tombons surtout pas dans d'autres excès. Je lis de-ci, de-là, que l'on veut encadrer le salaire des grands patrons. Je veux bien le concevoir dans le secteur public et c'est bien normal puisque l'État est l'actionnaire principal des entreprises publiques. Mais si un actionnaire privé – et je précise que je n'encourage pas du tout cela car dans toutes les sociétés que je dirige il y a un ratio de maximum 10 entre le plus petit et le plus haut salaire – si un actionnaire privé donc a envie d'offrir des fortunes à son patron, c'est parfaitement son droit. De la part d'un actionnaire, consacrer 2 % du bénéfice qui lui revient pour payer un patron qui est une véritable machine de guerre, c'est un droit. Tout cela pour dire qu'il y a une frontière à ne pas franchir. Je comprends que certains hauts salaires soient choquants. D'ailleurs, je plaide pour une certaine modération salariale et une vraie transparence. À titre personnel, je suis tout à fait pour le partage des richesses : chez EVS Broadcast par exemple, on distribue chaque année une participation bénéficiaire, en argent ou en actions, de façon égale pour tout le monde. La femme d'ouvrage a le même bonus que le directeur de division. C'est un modèle vertueux.

Certains parlent de décroissance, d'autres de démondialisation. Cette dernière est-elle réaliste ?

Oui, mais quand vous voyez qu'en Belgique on n'arrive pas à faire passer la non-indexation des salaires alors que ce système n'existe plus dans tous les autres pays ou presque, ça va être compliqué... Il faut se rendre compte que la Belgique est de moins en moins compétitive en terme de main-d'œuvre. Dans les sociétés où je suis actif, 90 % de la production se fait en Wallonie. Si nous n'étions pas intervenus chez Belrobotics, la fabrication des robots se ferait aujourd'hui en Chine ou Tchéquie. Toute l'unité de production est à Wavre mais, à un moment donné, je n'exclus pas que pour des raisons de place ou de coût du travail, nous soustrairions certains éléments à l'étranger. Je pense cependant que l'essentiel restera toujours en Belgique tant que je serai actionnaire.

En fait, il faut voir la part de main-d'œuvre sur un produit. Je conçois que là où elle est très importante, on

n'a pas le choix d'aller ailleurs. Une tondeuse robot par exemple, c'est 25 heures de travail à 25 euros, soit 625 euros. Si je la sous-traite dans un pays à 2 euros de l'heure, je gagnerai 575 euros sur la machine. Sur un produit à 10 000 euros comme les nôtres ce n'est pas crucial. Par contre dans un marché de masse avec des tondeuses à 4 000-5 000 euros, ça représente tout de suite une part non-négligeable du prix de revient. On comprend dès lors qu'il n'est plus possible de produire ici des tondeuses-robots grand public.

Une alternative à l'indexation des salaires ?

Moi je prône la défiscalisation complète de tous les revenus de moins de 1 600 euros. La règle : 1 600 brut = 1 600 nets. La raison est simple : en travaillant de cette manière vous allez casser le piège à l'emploi et vous permettrez aux entreprises de recruter plus facilement. De cette manière, les gens iront travailler plutôt que de chômer, puis ils consommeront... Ça créera un cercle vertueux qui lui-même recréera de la croissance. Sans compter que le système simplifiera le travail de l'administration fiscale : moins de travail sur les petits revenus, ça dégage du temps pour se concentrer sur les grands fraudeurs. Je n'y vois que des effets positifs : parce qu'ils seront mieux payés les gens seront plus motivés et ils solliciteront moins d'augmentations. Faites le calcul : avec le nombre de gens remis au travail ce sera une opération tout à fait neutre sans le moindre effort de l'État.

Ça ressemble presque à un discours syndical !

Pas du tout ! Car le discours syndical c'est : « Pas de cadeaux aux entreprises ! Pas touche à l'indexation des salaires ! ». En fait, les syndicats n'ont pas intérêt à ce que les gens aillent travailler puisque leur principale source de revenu c'est le pourcentage qu'ils touchent sur les allocations de chômage. Autant en 1925 ou 1935 j'aurais été militant syndical, autant aujourd'hui je considère que la façon dont fonctionnent les syndicats en Belgique n'a vraiment plus aucun sens. Visez à ce propos la capacité de dialogue que l'on trouve dans les pays scandinaves, c'est autre chose ! Regardez la façon dont les syndicats agissent en Allemagne : ils défendent évidemment les travailleurs et c'est bien normal mais en Allemagne on garde l'église au milieu du village et on se met autour de la table pour négocier quand il faut trouver des solutions dans un esprit win-win. Ici, l'esprit est plus aux « grèves préventives ». Et on fait des piquets de grève pour empêcher les gens de travailler, c'est scandaleux.



Le modèle allemand est souvent cité comme modèle win-win, vous l'importeriez volontiers en Wallonie ?

Bien sûr... mais ce serait compliqué. Vous vous voyez, vous, venir dire aux travailleurs wallons : « *Ecoutez les gars, pendant deux ans on va travailler 42 heures par semaine au lieu de 38 sinon on sera obligé de délocaliser. Voilà les comptes, soyez raisonnables, soyez adultes...* ». Tout cela à la place du discours démagogique classique : « *Regardez les milliards que les patrons gagnent* ». N'oublions pas que les milliards gagnés sont souvent divisés par des milliards d'actions, ce qui au bout du compte ne fait jamais que des fifrelin par action. N'oublions pas non plus que ces milliards d'actions sont détenues par vous, par moi, par des fonds de pensions... qui feront qu'on pourra vivre demain. Il faut cesser de toujours fustiger les entreprises du Bel20 ou du Cac40 qui font soit disant des milliards de bénéfices. Par contre, il faut dénoncer celles qui font de l'évasion fiscale, qui ne paient pas d'impôt en Belgique ou qui font des montages tout à fait artificiels pour ne pas en payer.

Qu'attend le patron belge du nouveau gouvernement ?

J'attends une bonne conscientisation du citoyen sur le fait que nous devons tous faire des efforts. Une paix sociale durable ! Qu'on n'entende plus prononcer le mot « grève » pendant des mois et surtout une stabilité fiscale. Et puis, SVP, qu'on ne vienne pas chaque année ou tous les deux ans avec des épées de Damoclès qui font que les investisseurs étrangers ont peur de s'installer chez nous car ils ne savent pas à quelle sauce ils seront mangés demain. Stabilité donc ! Et rigueur ! Je pense que nos dirigeants en sont capables car nous avons aujourd'hui une situation assez étonnante : un gouvernement de centre-droit avec un Premier-ministre de gauche. Particulier n'est-ce pas ? ■

« L'économie de marché reste un

Pascal Wespiser, Gezim



Entre l'Alsace et l'Allemagne, il y a le Rhin. Et sur le Rhin, des ponts, au sens propre comme au figuré. Ils contribuent au développement économique des deux régions. Ils facilitent la transhumance quotidienne de milliers de travailleurs. Essentiellement dans un sens d'ailleurs : de la grande plaine alsacienne vers la vallée industrielle allemande. En guise de pont, il y a aussi des agences « interim » spécialisées. C'est le cas de Gezim, née à Sélestat au début des années 70 dans le but principal de fournir aux entreprises allemandes de la main-d'œuvre intérimaire ou permanente. Depuis, elle a évolué dans ce marché très particulier rythmé par les crises politiques et économiques ainsi que l'explique Pascal Wespiser, nouveau patron de l'agence.

D'abord spécialisée pour l'industrie allemande, Gezim a changé de profil. Racontez-nous.

Au départ, l'agence était effectivement centrée sur l'intérim et le recrutement dans des métiers qualifiés à destination du marché allemand. Il s'agissait de fournir à nos clients de l'autre rive du Rhin, du personnel pour l'industrie tel que des ingénieurs, des soudeurs, des électriciens. Avec la chute du Mur de Berlin, les sociétés allemandes ont commencé à regarder plus vers l'Est. C'est la raison pour laquelle Gezim a évolué, s'intéressant de beaucoup plus près au marché local, délaissant un peu l'Allemagne pour se tourner vers le Bas-Rhin, une partie de l'Alsace, etc. Néanmoins quand je suis arrivé en 2009, l'Allemagne représentait encore 20 % du chiffre d'affaires.

Précisément, comment – pourquoi – êtes-vous arrivé à la tête de Gezim ?

Je suis arrivé avec un dossier Field dans le cadre de la transmission de l'entreprise par son fondateur. Plutôt que de la céder en une fois, il a réalisé l'opération en deux étapes, afin de prendre le temps de trouver un repreneur dans un délai plus ou moins long en fonction des conditions du marché. Personnellement, j'étais dirigeant d'entreprise pour un grand groupe étranger mais j'avais souhaité donner un tournant plus « entrepreneurial » à ma carrière et je cherchais précisément une société à reprendre. Début janvier, j'ai pris en charge la responsabilité des structures opérationnelles, et je suis désormais co-actionnaire avec Field.

modèle efficace. »



Une entreprise d'interim connaît-elle la crise ou peut-elle, dans ce secteur très spécifique du service, faire le gros dos ?

Nous connaissons évidemment la crise mais de manière très singulière : la récession est très sévère dans notre branche d'activité mais nous avons la particularité d'amplifier les ralentissements et les croissances. Voici quelques chiffres intéressants pour comprendre : en 2009, la très forte crise économique s'est traduite par un recul du Produit intérieur brut (PIB) de 2,5 % et pendant ce temps l'interim a fait moins 25 % ! L'année suivante, le PIB a augmenté de 1,5 % et l'interim a, lui, affiché une progression de 15 %. En 2011, le PIB a connu une croissance de 1,6 ou 1,7 % et l'interim a fait, sur le marché français, une croissance de 12 %. Ces

données sont nationales et, même si je travaille sur une zone plus étroite, il y a d'évidence une corrélation étroite entre les deux types de données. Sur les trois dernières années – la crise et le double retour de croissance qui a suivi – le rapport de un à dix est impressionnant.

Comment ce phénomène s'est-il traduit pour Gezim ?

Très « simplement » : en 2009, nous avons comme tout le monde dû faire face à la crise. En 2010, nous avons commencé à élaborer le projet que nous avons imaginé : faire de Gezim un acteur régional sur son marché, soit l'Alsace et la Moselle. On a implémenté deux opérations de croissance externe en 2010 et une opération de croissance interne en 2011. Gezim est désormais le



premier groupe régional alsacien dans le secteur de l'interim et du recrutement.

Malgré la crise, avez-vous des raisons d'être optimiste ?

Bien sûr, parce que cette récession comporte des aspects qui touchent des pays ou des finances publiques au niveau macro-économique et qui n'ont pas toujours de répercussion immédiate sur l'activité économique. L'impact des derniers événements relatifs aux dettes publiques intervient de deux manières sur le marché et notre activité. D'une manière psychologique d'abord car cette situation crée un climat peu favorable, où les décideurs auront tendance à décaler un certain nombre de projets car ils ne « sentent pas trop bien » la situation. Ce phénomène par exemple s'est très fort ressenti au cours du dernier trimestre de l'an dernier. En gros, je dirais que le climat a changé dans le courant de l'été. Il était plutôt très favorable chez nos clients et est progressivement devenu plus incertain. Concrètement, ça se traduit par des hésitations quand il s'agit de lancer un appel d'offres ou de concrétiser un projet d'investissement. Donc l'impact psychologique de la crise influence un peu l'activité mais chacun le vit différemment dans son domaine. Nous constatons que chacun de nos 400 clients a sa propre vie, sa propre réaction par rapport à cette situation : l'activité et l'environnement immédiat de chaque entreprise sont plus importants que l'environnement général.

Au-delà de l'aspect psychologique, vous évoquez un autre impact, lequel ?

L'impact du comportement bancaire sur les activités : le raidissement des banques rend l'accès au crédit beaucoup plus difficile. Ce comportement peut avoir un impact significatif pour les activités des PME et PMI. Depuis plusieurs mois, nous avons constaté des tensions dans les trésoreries. Là aussi, chacun va trouver une manière de faire, de renégocier avec les banques qui demandent toujours plus de garanties. Clairement, ce raidissement des banques a eu un impact sur l'activité économique mais ne l'a pas asséchée.

Ça, c'est pour vos clients mais comment le groupe Gezim lui-même vit-il cette crise ?

Si je me place comme patron de Gezim, je suis très optimiste. Quand vous avez un projet clair, une stratégie claire, vous avancez plus vite et vous pouvez

avoir des activités sur le marché. Même quand le climat est morose, vous êtes efficace et vous pouvez capter des opportunités. C'est ce que nous faisons depuis plusieurs mois. Malgré le ralentissement sur la fin de l'année 2011 dont je vous parlais tout à l'heure, je constate que nous progressons sur le début d'année 2012. Peut-être est-ce également dû au fait que nous sommes résolument optimistes. Je retiens une leçon de cette situation : dans un climat difficile, il ne faut surtout pas se mettre sous sa coquille.

À votre avis, le modèle de croissance tant décrié ces dernières années est-il encore tenable ? Faut-il réinventer autre chose ?

L'histoire contemporaine montre que ce système que l'on qualifie de « libéral » – je n'aime pas ce mot trop connoté, il s'agit en fait de l'économie de marché – ce système donc, a connu des crises, des bulles. Il y a probablement eu pour des raisons trop longues à rappeler ici, un excès d'argent sur le marché, ce qui a pu provoquer l'une ou l'autre bulle. Pour paraphraser Winston Churchill qui s'exprimait à propos de la démocratie, je pense que l'économie de marché « est sans doute le pire des systèmes à l'exception de tous les autres ». En d'autres termes, l'économie de marché reste un modèle efficace avec probablement quelques défauts à corriger.

Des défauts qui ont provoqué des crises de taille...

Il y a eu deux crises en quelque sorte. La crise des « subprimes » d'abord, qui est en réalité le résultat de la dérive, de l'absence de régulation du marché financier. C'est une des aberrations du système de dérégulation extrême qui s'est installé après les années Thatcher et Reagan. Beaucoup trop d'argent a été investi dans des titres très complexes, avec les conséquences que l'on connaît. Je pense que le marché va se réguler – le mouvement est en cours d'ailleurs – même si ce sera difficile car le lobby des banques est puissant.

La crise des dettes souveraines ensuite. C'est surtout celle-là qui nous touche en Europe. Les pays sont arrivés à un stade où leur modèle de fonctionnement est en question parce qu'ils ont tous amassé des déficits. Et ça, on ne me dira pas que c'est le marché libéral qui l'a décidé ! On ne peut pas reprocher au système libéral d'avoir participé à la constitution des déficits publics. Ce sont les gouvernements élus démocratiquement qui ont décidé les politiques budgétaires qu'ils ont appliquées, pas les « méchants banquiers »...



Au final, je pense que l'économie de marché reste le modèle le plus efficace pour faire tourner l'économie. Sans elle, vous n'auriez vu émerger ces dernières années, ni l-i-phone, ni l-i-Pad, ni moteur de recherche, ni... Malgré les périodes de crise, l'économie de marché reste intéressante même si, je le répète, c'est sans doute «le pire système à l'exception de tous les autres»...

La production locale, le patriotisme économique sont-ils une réponse aux dérives de la mondialisation ? Ou bien est-ce trop tard ?

Il n'est jamais trop tard. On ne peut pas vraiment dire qu'en Europe les flux soient complètement mondialisés puisque 70 à 75 % des échanges économiques se concrétisent au sein de la Communauté européenne, tandis que pour les 25-30 % restants, une partie est absorbée par le Japon, les USA et d'autres pays développés de l'OCDE. Aussi, la part de commerce avec les pays émergents doit être considérée dans sa globalité. Il convient donc de relativiser. Par contre, et je suis bien placé pour en parler puisque Gezim travaille beaucoup avec l'industrie, nous avons vécu une crise accélérée des processus. Dans nos pays, certaines sociétés sont fragilisées parce qu'elles n'ont pas fait suffisamment d'efforts pour être compétitives en dehors de leur région d'origine. À l'inverse, j'ai aussi dans mes clients des gens qui ont souffert d'un ralentissement total pendant presque un an mais qui ont désormais retrouvé des niveaux d'avant crise et qui continuent à se développer.

Je m'explique avec un cas emblématique en Alsace : une très grosse société, leader mondial dans son secteur – la fabrication de caddies – a déposé le bilan. Par contre, son concurrent allemand qui était donc installé à quelques kilomètres de là mais qui avait une filiale française à Sélestat, a continué à progresser et à faire de bonnes affaires.

Ce qui nous ramène aux conséquences de la mondialisation...

Ça nous amène en tout cas à considérer que nous ne pouvons pas reprocher à la mondialisation la fermeture d'une entreprise quand son concurrent sur le même marché continue de progresser. C'est trop facile de tout mettre sur le dos de la mondialisation. Il y a aussi des responsabilités au niveau des entrepreneurs. Personnellement, je ne suis pas pessimiste par rapport à cette évolution de l'économie même si je pense que nous sommes probablement arrivés à un point où les métiers industriels classiques à faible valeur ajoutée sont maintenant réorganisés sur une échelle plus grande. Mais, pratiquement, il y a toujours des possibilités de faire de belles choses ici.

Voici un autre exemple avec un client spécialisé dans la fabrication de matériel électrique : il prouve chaque jour qu'un disjoncteur fabriqué en Alsace n'est pas plus cher qu'un produit semblable fabriqué en Chine et exporté en Europe. Le niveau d'automatisation et la qualité du personnel dans notre région ont pour conséquence que nous pouvons fabriquer des produits d'aussi bonne qualité – si pas de meilleure qualité – et qui ne coûtent pas plus cher. Tout n'est donc pas perdu !

La Chine n'est pas irrémédiablement la plus grande usine du monde ?

Cette idée peut être battue en brèche ! Oui, il y a encore des ressources mais il est important de comprendre que ça ne peut plus se faire comme auparavant. Pour rester compétitif sur son marché originel, le client dont je parlais tout à l'heure a investi dans des équipements de production très performants, il a formé ses gens, il a travaillé sur des projets de motivation de ses équipes... Mais ce même client a pris soin d'être également présent en Chine car ce marché est important pour lui : il fabrique en Chine pour vendre en Chine et



il fabrique ici pour vendre ici. Néanmoins, le métier de la manufacture a changé, les salariés européens sont obligés de s'adapter à des postes différents. Sans doute faut-il désormais de leur part un niveau d'implication un peu plus fort. Une évidence s'impose : le personnel ne fera plus pendant 30 ans le même travail mais on peut encore mettre en œuvre ici une véritable activité industrielle.

Qu'attend le patron français que vous êtes du nouveau chef de l'État ?

Vu la manière dont s'est passée la campagne, il ne faut pas attendre grand-chose... Les vrais débats ne sont malheureusement pas venus sur la table. Nous avons cependant le sentiment que nous sommes vraiment arrivés à un tournant. Tout le monde sait dans ce pays

que nous devons repenser un tout petit peu le modèle social français. Entre ceux qui disent qu'on ne va pas augmenter les coûts et ceux qui estiment qu'on ne doit pas augmenter les dépenses, il y a de toute façon un vrai travail à faire. Comme observateur engagé dans la mesure où j'ai des responsabilités par rapport à mes salariés, je considère que ce vrai débat n'est pas venu sur la table.

La sécurité sociale est en déficit chronique depuis 15 ans. Tout le monde a peur mais les gens ne sont pas dupes car ils ont bien compris ce qui se passe dans les autres pays. La France ne pourra pas rester à l'abri d'une restructuration. Il faut mettre de côté les extrémistes de droite et de gauche qui ne veulent que d'un repli sur l'économie nationale. Par contre, les deux grandes familles de gouvernement ont compris qu'on ne va pas vers une situation facile. Le modèle de société et le modèle social français seront au cœur des vrais débats ces prochains mois en France.

Avec quel impact sur votre activité ?

Il y aura forcément des impacts sur le marché du travail – mon secteur – et les pouvoirs publics prendront certainement de nouvelles mesures... Cela étant, on a déjà tellement fait de lois à ce propos qu'il ne devrait plus voir un seul chômeur aujourd'hui... Bref, toutes ces mesures n'empêchent pas le chômage et ça m'inquiète. Que disent les statistiques ? Que l'Alsace – qui n'est pas la pire région de France – affiche 8 à 8,5 % de chômeurs. Qu'à ses frontières, l'Allemagne est à 3,5-4 % et que la Suisse est à peu près au même niveau. Qui plus est, ces statistiques sont celles de la population générale. Si vous prenez les chiffres du chômage des jeunes de moins de 25 ans, la comparaison sera dramatique : en Alsace il est de 20-25 % alors que chez ses voisins il n'est pas plus élevé que dans les autres classes d'âges. Ces données comparées disent très clairement qu'il y a aujourd'hui un prix à payer de n'avoir pas fait les choix indispensables à un moment donné. Ces choix que la Suède, le Danemark ou l'Allemagne ont posés il y a 10 ans déjà ! Ces choix que même l'Italie a fait très récemment. Nous les Français, ne pourront pas rester à l'abri de réformes majeures. Il n'y a pas de raison par exemple que toute l'Europe travaille jusqu'à 65 ou 67 ans et qu'en France l'âge de la retraite reste fixé à 62 ans. Le marché du travail devra sans doute évoluer vers plus de flexibilité. La gestion des chômeurs devra sans doute être modifiée. Toutes ces mesures ont été prises dans d'autres pays. Elles devront aussi l'être en France. ■





« Quand la Commission européenne critique les champions nationaux, quand la Commission refuse des champions européens, je reste perplexe. Quand on revient de Pékin, on se rend bien compte qu'il est plus qu'indispensable d'avoir des champions européens puissants. Les autres pays ne se posent certainement pas ce type de problème ».

Jean-Louis Beffa, ancien patron du groupe Saint-Gobain.

« Ni sinistrose, ni décroissance, ni Un peu de sagesse, simplement. »

Etienne de Callatay



Etienne de Callatay appartient à cette catégorie d'économistes médiatiquement exposés parce qu'ils sont tout autant capables de vulgariser une matière complexe à destination du grand public que de conseiller un Premier ministre ou les actionnaires d'une grande banque. Avec moins de cinq décennies au compteur des ans, il a excellé ou excelle encore dans tous ces domaines. Pour l'heure, il est Chief Economist à la Banque Degroof et président du conseil d'administration de Degroof Fund Management Company. Pour le surplus, il est chargé de cours aux Facultés universitaires de Namur et à l'Université catholique de Louvain. Il s'investit également dans le non-marchand. Dans une autre vie, il a travaillé au sein de la Banque nationale de Belgique et au Fonds monétaire international à Washington. Revenu en Belgique au milieu des années 90, il a été chef de cabinet-adjoint du Premier ministre Jean-Luc Dehaene et chef de cabinet du ministre des Finances Jean-Jacques Viseur.

Vous connaissez parfaitement les mécanismes économiques, avez-vous des raisons d'être optimiste face à l'avalanche de mauvaises nouvelles sur le terrain des affaires et des finances publiques ?

Très certainement ! Si aujourd'hui nous vivons dans un contexte économique plus difficile qu'il y a quelques années c'est parce que nous avons à payer le prix des excès d'hier. Par contre, je constate qu'en règle générale nous sommes désormais plus sages, ou moins sots, qu'il y a quelques années. Une autre raison d'être optimiste se situe sur le terrain européen où l'on réalise que nous sommes à la croisée des chemins, qu'il faut maintenant faire un pas de plus dans le processus de construction européenne. J'estime donc que la crise va nous aider, non seulement à corriger les erreurs du

passé en matière de finances publiques ou de contrôle des banques, mais aussi nous pousser plus avant dans la voie de l'intégration européenne.

Sur le terrain, on rencontre beaucoup de patrons découragés par les chiffres, des patrons qui font le gros dos en attendant que passe l'orage. Que leur conseilleriez-vous s'ils sollicitaient votre avis ?

Qu'ils continuent à faire le gros dos ! Ce n'est pas parce que la situation est compliquée en ce moment que demain ou après demain elle sera automatiquement exubérante. Par contre, il faut voir dans les difficultés vécues aujourd'hui la facture des erreurs du passé. Dès lors, il viendra bien un moment où l'on aura fini de payer cette facture et où l'on ira forcément vers une

démondialisation.



éclaircie. Il viendra bien un moment où l'on pourra tourner le dos à certains égarements commis il y a « x » années et dont on paie encore le prix fort aujourd'hui.

Ces erreurs viennent-elles automatiquement d'un modèle libéral financier complètement débridé ?

Si je devais raisonner de manière politique très simple, je dirais que ça vient de la gauche comme de la droite. Pour la droite, on peut souligner le mauvais contrôle de la bulle financière : le développement de l'excès de crédit, l'imprudence des institutions financières etc. Pour la gauche, on remarquera la propension à cumuler les déficits publics – même si, je dois le souligner pour éviter de tomber dans la caricature, les gouvernements

de droite font parfois de gros déficits aussi. En réalité, on s'est trop longtemps permis de penser : *« nos enfants vivront mieux que nous donc on peut se permettre de leur transférer cette drôle de patate qui s'appelle la dette publique »*.

Faut-il, dans ces circonstances, réinventer un modèle de croissance ?

Il n'existe pas de solution toute faite. Par contre, il y a des pistes clairement identifiées. Nous avons d'abord et avant tout à investir dans notre capital humain. La formation, la formation continuée, la recherche, l'innovation, l'entrepreneuriat... Ce sont des choses sur lesquelles on a identifié des pistes d'action. Il faut oser s'y engager désormais.



La fiscalité est un autre domaine où l'on sait qu'il y a moyen de faire moins mal: il n'y a rien de plus bête que de taxer très lourdement quelque chose d'aussi rare que le travail. Et a contrario de taxer aussi légèrement quelque chose d'aussi polluant que le mazout de chauffage!

C'est en rééquilibrant notre fiscalité, en travaillant sur les politiques évoquées ci-avant, qu'il y aura moyen de stimuler la croissance dans un sens pérenne.

Un sens « pérenne » ?

C'est-à-dire un sens qui prend en compte l'environnement.

Justement, la question environnementale sera-t-elle le prochain défi des économistes ?

C'est certainement un des défis majeurs mais il y en aura d'autres comme la problématique de l'énergie, la problématique du vieillissement, la problématique de

l'intégration de l'économie à l'échelle planétaire, comme aussi le défi de la cohésion sociale. Nous nous sommes tous permis ces trente dernières années un creusement très prononcé des inégalités sociales, ce n'est pas à souhaiter, ni éthiquement, ni économiquement. Donc, l'environnement est un défi majeur mais il n'y a pas que celui-là.

Que répondez-vous à ceux qui brandissent la décroissance comme modèle de société ?

Qu'aujourd'hui, exprimé comme tel, c'est un concept très « bobo ». Certains peuvent sans doute envisager de vivre avec un peu moins, mais la plupart des gens cherchent à avoir un pouvoir d'achat plus élevé pour pouvoir offrir au gamin ce dont il rêve notamment parce que ses copains l'ont. L'idée de décroissance je ne l'aime pas trop. Par contre, j'ai un petit peu plus de sympathie pour le concept alternatif de « sobriété heureuse ». Je crois qu'il faut apprendre à se modérer en terme de consommation ostentatoire. Je crois qu'il faut appliquer un coût vérité pour tout ce qui pollue et



réaliser ainsi que nous ne payons pas encore assez lorsque nous nous déplaçons en voiture, lorsque nous achetons high-tech, lorsque nous voyageons en avion... Il y a assurément des orientations à prendre à ce niveau. Et ne nous leurrions pas, elles induiront une certaine perte de bien-être pour la population ! Les gens préfèrent se promener en t-shirt plutôt qu'avec un pull dans leur maison ? C'est sans doute plus agréable mais il faudra un jour qu'ils apprennent à se promener avec un pull et à mettre le thermostat deux degrés plus bas. Je n'aime pas non plus ceux qui disent « vous savez, ça ne coûtera rien » ou « le passage à l'économie verte va créer de nouvelles potentialités, générer de l'activité, du PIB, du bien-être pour tous » ou bien encore « grâce aux éoliennes et à l'isolation des bâtiments, vous verrez, l'économie sera plus dynamique demain... ». Non, il faut oser reconnaître que notre comportement de ces 50 dernières années nous a sans doute permis de bien vivre mais qu'il a dégradé notre environnement. Il faut oser reconnaître que, demain, la prise en compte de notions environnementales nous forcera à renoncer à certains petits plaisirs. Il y a une



évidence pour moi : ajouter la contrainte de la prise en compte de la dimension environnementale, ça ne stimule pas l'activité économique. Cela dit, il faudra l'assumer cette contrainte mais de grâce n'essayons pas de la survendre.

Gagnerait-on à dire plus souvent la vérité aux gens ?

Bien sûr ! Prenez un tout autre problème, celui de la Grèce et des plans d'austérité : on n'ose pas dire suffisamment aux gens qu'effectivement, les changements de société qui nous attendent auront un coût. Le FMI s'est trompé quand il a dit aux Grecs : « on applique l'austérité et vous verrez qu'ensuite l'économie repartira très vite ». Il aurait mieux fait d'annoncer : « on va devoir entrer en austérité et pendant des années, vous allez vivre moins bien ». Mais oser dire cela aux gens ce n'est pas facile. Le FMI s'est abstenu parce qu'il a eu peur d'une opposition populaire face au recul prévisible du pouvoir d'achat. À l'inverse, on passe désormais de la pommade aux Grecs en leur disant qu'ils cueilleront rapidement les fruits de leurs efforts. Voyez ce qui s'est passé en Allemagne : il a fallu 10 ans pour que le pays récolte les fruits de ses efforts après la réunification. Et encore, dans ce cas précis les Allemands ont fait les efforts seuls dans leur coin. À partir du moment où en Europe tout le monde doit se remettre en question en même temps ça prendra plus que 10 ans pour vraiment en voir les effets. Les dirigeants se doivent d'avoir un discours vérité : s'il faut se serrer la ceinture dans le domaine de l'assainissement des finances publiques ou dans les économies d'énergies, il faut le dire. Il faut un discours franc du genre : « Écouter, ça va vous coûter mais pour adoucir la contrainte il faut peut-être commencer par ne plus aller faire un city-trip à Venise ou à Barcelone ».

Jean-Louis Beffa, ancien patron du CAC 40, plaide pour une certaine démondialisation, pour plus de patriotisme économique. Cela a-t-il du sens aujourd'hui ?

Non, je pense que ce serait renoncer à une des rares avancées de l'économie qui est liée au gain du commerce entre partenaires libres et consentants. Je ne parle pas ici des problèmes de commerce inéquitable entre Nestlé par exemple et des petits producteurs locaux d'Amérique centrale. Ça ne doit pas être un objectif mais en même temps je suis partisan d'une taxation plus importante du kérosène, laquelle rendrait tout ce qui vient en avion ou bateau plus onéreux. Aujourd'hui, le transport international est trop bon mar-



ché par rapport à son incidence environnementale. Comme on dit dans le jargon des économistes, il faut « *internaliser les externalités négatives liées à cette pollution* ». Si on tient enfin compte du coût réel du bateau et de la pollution cela aura pour conséquence, par exemple, de renchérir le prix de la pierre bleue de Chine et de rendre celle de Soignies peut-être plus intéressante. Ce n'est pas acheter à Soignies parce que « *c'est wallon et donc meilleur* » qui est important dans ce raisonnement, mais c'est dire qu'aujourd'hui le transport aérien et maritime est outrageusement trop avantageux.

Un raisonnement semblable peut-il être tenu en ce qui concerne le coût du travail ?

Une autre observation peut en tout cas être faite sur le financement de la sécurité sociale : quand on assure le paiement des prestations sociales sur la base du travail presté en Belgique on se tire une balle dans le pied. Je suis partisan de ce qu'on appelle la « TVA sociale », c'est-à-dire un re-balancement des cotisations sociales vers un financement assis sur la consommation donc sur la TVA. On dit des cotisations qu'elles sont « sociales » quand elles financent la sécurité du même nom. On pourra donc dire de la TVA qu'elle est « sociale » quand elle financera, elle aussi, la « Sécu ». Ce n'est pas du protectionnisme mais ça aurait aussi pour effet de réduire le handicap concurrentiel de nos entreprises et, dans la foulée, de conduire à une re-localisation dans notre pays de certaines activités. Ce qui est fondamental pour moi c'est qu'il ne faut pas le faire avec un objectif nationaliste mais avec un objectif que je résume comme suit : il faut d'une part internaliser les contraintes environnementales et d'autre part modifier le financement de la sécurité sociale. Il est en effet absurde de pénaliser celui qui produit en Belgique parce qu'il doit payer plus de cotisations sociales. C'est la problématique Ryanair versus Brussels Airline.

On est face à une Europe qui semble protéger beaucoup plus ses consommateurs que ses producteurs. Y a-t-il quelque chose à inverser dans ce domaine ?

Aujourd'hui, en matière de protection du consommateur on se trompe parfois dans l'échelle des initiatives. J'ai l'impression que dans certains domaines on protège à l'excès et dans d'autres trop peu. Là où l'on protège à l'excès par exemple c'est dans le domaine alimentaire. Si un agriculteur veut se reconverter et commercialiser son fromage, il doit investir lourdement dans des installations qui devront être agréées par l'Afscsa, ce qui va dissuader un certain nombre

d'entre eux de le faire. Dans ce cas, nous sommes face à une réglementation excessivement protectrice.

Dans d'autres domaines par contre, la protection du consommateur est insuffisante. Ce fut longtemps le cas dans le domaine financier. Des efforts ont été entrepris et, globalement, ils vont dans le bon sens. Il faut néanmoins garder à l'esprit que le coût induit par les réglementations de protection du consommateur fait que les plus petits acteurs sont éliminés de la place. Donc, ça fait le jeu des grands et faire le jeu des grands ce n'est pas nécessairement la meilleure manière de protéger le consommateur...

Il se dit dans certains cercles que les médias induisent un climat de sinistrose. Votre avis ?

Premièrement, je souhaite dire que cet effet existe sans doute mais, soyons de bon compte, gardons à l'esprit une forme de hiérarchie des facteurs explicatifs des difficultés actuelles et ne vilipendons pas d'abord et avant tout les médias. Ce serait faire un écran de fumée par rapport à d'autres responsabilités bien plus grandes. De même, je n'aime pas que l'on se focalise à l'excès sur les agences de notation : ce n'est pas qu'elles me soient sympathiques mais les accabler de tous les maux c'est une manière facile de détourner l'attention d'autres responsabilités. Pour revenir aux médias, je dirais qu'ils ont peut-être une part de responsabilités mais ce n'est certainement pas eux qu'il faut incriminer en priorité.

Deuxièmement, je crois que le problème vient précisément d'un manque d'éducation aux médias. Qu'ils parlent des arbres qui tombent et des maisons qui brûlent est quand même plus logique que de les voir parler des arbres qui poussent et des maisons qui ne brûlent pas ! On parle généralement des gens qui sont assassinés mais pas de ceux qui ne le sont pas...

Je constate toutefois que certains médias relatent la success story de telle entreprise qui emploie 100 personnes ou de telle autre qui met au point un nouveau médicament ou réalise une découverte, mais il faut reconnaître que la plupart des pages des journaux ne traitent que de mauvaises nouvelles.

En conséquence, les gens ont l'impression que les médias ne parlent que de ça mais dans le même temps ils n'ont qu'un intérêt limité pour lire un article sur ces forêts qui ne se sont pas embrasées ou sur tous ces gens qui n'ont pas été assassinés. Il faudrait que nous

parvenions à ce que les gens lisent le journal mais en sachant qu'il y a forcément dans le journal un biais qui met en avant les gens qui souffrent ou qui meurent et pas toujours ce qui va bien.

Ces deux réserves étant bien comprises, on peut admettre que, parfois, les médias mettent davantage en avant les mauvaises nouvelles. Il y a un exemple classique dans notre métier : quand la bourse perd 10 % ça fait la une, quand elle remonte de 10 % on en parle à peine... Dans un thème comme celui-là, il n'y a vraiment pas de raison d'avoir une asymétrie mais dans l'exemple du non-incendie par rapport à l'incendie, une asymétrie est tout à fait logique. Je crois en fait que les journalistes et les journaux pourraient essayer de se préserver contre ce petit biais négatif.

Qu'attendez-vous du nouveau Premier ministre belge Elio Di Rupo ?

Il doit continuer sur sa lancée car nous sommes loin d'être au bout de tous nos problèmes... Je dis cela dans un sens positif car ce que son Gouvernement a fait c'est déjà tellement plus et tellement mieux que ce que les gouvernements précédents ont fait ou n'ont pas fait. Dit autrement, on peut penser que les efforts proposés ne sont pas suffisants pour assainir les finances publiques ou réformer notre économie mais c'est toujours beaucoup plus et beaucoup mieux que ce qui a été réalisé auparavant. Cela étant, il ne faut surtout pas donner l'impression que la réforme des pensions est derrière nous. Le Gouvernement l'a lancée en prenant des mesures pour contribuer à un relèvement de l'âge moyen de départ à la retraite mais ce chantier des pensions est bien plus large que cela. Il faut poursuivre dans cette voie. De plus, à côté de cette tâche immense, il y a le chantier de la fiscalité, le chantier des soins de santé, du marché du travail, de l'indemnisation du chômage...

Je concède que sur le chômage on a fait un petit quelque chose en décembre dernier mais ce qu'il faut surtout c'est anticiper. À cet égard, on peut penser que la diminution de la pression des marchés financiers n'aide pas. Ce qu'il faut souhaiter c'est qu'on ait enfin la sagesse d'anticiper le prochain coup de bambou des marchés pour ne pas devoir agir dans la précipitation, une précipitation qui serait guidée par une nouvelle menace de dégradation de la note de la Belgique. Il reste beaucoup à faire dans la réforme des finances publiques. Il faut s'y atteler sans attendre d'être dos au mur. ■



« On sert les rangs et on y va ! »

Robert Stoll, Stoll group



Une maison mère, quatre filiales, autant de métiers différents mais un seul nom pour commun dénominateur : Stoll. Le groupe du même nom dirigé par Robert Stoll est très actif au Grand-Duché de Luxembourg et sur les régions limitrophes.

Activité historique : la literie. Ainsi, la filiale « Stoll maître matelassier » fabrique des matelas et les commercialise au sein de deux points de vente au Grand-Duché de Luxembourg. Historiquement aussi, Stoll s'est intéressé au matériel d'extinction. Pas étonnant dès lors que la filiale « Stoll Safety » soit spécialisée aujourd'hui dans la protection et la détection incendie, le matériel d'extinction, la signalisation spécifique en entreprise, la formation de personnel à ces métiers.

Stoll, c'est aussi « Stoll Trucks » pour la vente, la location et la maintenance de camions et camionnettes de tous types et tous volumes.

Stoll c'est enfin « Stoll Hydraulics » spécialisée, elle, dans la commercialisation, la location et la maintenance d'engins de travaux publics et de chariots élévateurs.

Ensemble, les 5 sociétés emploient 140 personnes et totalisent 11,5 millions de chiffre d'affaires.

Est-ce que la crise se fait ressentir différemment d'une filiale à l'autre ?

J'identifie bien des corrélations de l'une à l'autre et en même temps il y a des fondamentaux identiques. Néanmoins, il est évident, pour prendre un exemple, que dans notre activité « Maître matelassier » qui travaille en B to C (Business to Consumer) nous sommes très dépendants du pouvoir achat, des perspectives des ménages, etc. Les autres activités du groupe par contre, fonctionnent avec des critères très différents. Dans le secteur des travaux publics par exemple, le volume d'affaires est très cyclique, il dépend fortement des politiques d'investissement des gouvernements. En conséquence, nos clients achètent plus volontiers des engins de chantier quand leurs carnets de com-

mandes sont remplis. Le comportement est comparable dans le secteur du transport, très dépendant de la vivacité du commerce international. Qui plus est, dans ce même secteur, les ventes de camions sont impactées par les fluctuations des prix du pétrole.

À l'inverse, notre volume d'activités est impacté par des éléments anticycliques. C'est ainsi que les chiffres de la maintenance partent à la hausse quand les investissements ralentissent : les clients rafistoleront leurs machines plutôt que d'acheter du neuf. Même raisonnement pour la location : les clients louent plus volontiers quand ils ralentissent leurs investissements propres.

Chez « Stoll Safety » nous vivons encore un autre cas de figure. C'est surtout l'évolution de la réglementation



qui influence de manière importante la prise de responsabilités de nos clients en matière d'investissements : si, par le truchement d'une réglementation rigoureuse, ils sont contraints de faire face à leurs responsabilités, ils dépenseront dans ce domaine pour se conformer à leurs obligations. Encore faut-il que les affaires aillent bien car dans le cas contraire, ils deviennent attentistes.

À l'inverse de certaines mono-industries, la multiplication des secteurs et des réactions des clients vous permet-elle d'amortir la crise au sein du groupe?

C'est exact ! De manière générale la location et l'entretien marchent mieux quand les ventes ralentissent

mais ce qui est surtout déterminant dans les circonstances actuelles c'est la culture d'entreprise. Si je commençais à me lamenter, à me complaire dans un sentiment de malchance, à reporter la faute sur les autres, à pleurer sur la mauvaise conjoncture européenne ou sur le succès des pays émergents... ce serait peine perdue ! Même avec des secteurs qui résistent mieux que d'autres !

J'estime personnellement que quand la conjoncture est mauvaise, c'est une raison supplémentaire de travailler mieux, de chercher des opportunités de croissance dans la crise. J'estime personnellement que dans ces circonstances, il convient de chercher à se réorienter vers les choses qui marchent différemment plutôt que de se lamenter.



Bonne nouvelle, vous faites donc partie du club des « patrons optimistes » ?

Oui et non. En fait, le mot « optimiste » crée des suspicions. Je ne joue pas à « *Madame la Marquise* », je ne suis pas du genre à chanter « *le château et les écuries brûlent mais tout va très bien* »... Ça, ce serait la négation de la réalité, ce qui n'est assurément pas la solution.

La solution alors ?

C'est y voir clair ! Et appliquer quelques règles du genre : ne pas souffler un vent de panique, se décarcasser pour trouver d'autres pôles de croissance, être un exemple pour ses collaborateurs, montrer la bonne direction... ce qui ne signifie pas être optimiste contre vents marées. Keynes disait « quand les faits changent, il faut changer d'avis ». Il avait raison !

Dans les circonstances actuelles, un patron doit faire preuve de calme, de sang-froid, de solidité, de clairvoyance... Un patron doit être capable d'analyser les forces et les faiblesses de son entreprise, d'identifier les menaces qui pèsent sur elle. Le dirigeant doit être un meneur d'hommes, c'est-à-dire qu'il doit être en première ligne, pas à l'arrière. Un dirigeant doit être un entraîneur, pas un pousseur.

C'est pourquoi j'ai horreur du proverbe « *après la pluie le beau temps* » qu'on nous sert trop souvent ces temps-ci. Être là, les bras ballants, à attendre que passe l'orage, c'est ridicule. La crise date de 2008, celui qui attend depuis ce moment risque de se prendre une sacrée gamelle !

Quelle est la qualité principale dont un patron doit faire preuve dans une PME comme la vôtre ?

Un dirigeant a une fonction phare qu'il ne doit pas sous-estimer. Il doit savoir que ses collaborateurs le regardent travailler, dès lors son comportement est important pour eux. S'il se montre inquiet, s'il rase les murs, s'il arrive au bureau en claquant des dents... il ne doit pas s'attendre à ce que ses troupes fassent preuve d'un dynamisme débridé. Mais si, au contraire, il associe son personnel à la recherche de solutions pour un problème déterminé – pour autant bien sûr qu'il ait des collaborateurs sur lesquels il peut compter dans l'adversité – il sera gagnant. Mon mot d'ordre aujourd'hui c'est : « On serre les rangs et on y va ». Durant

la Seconde guerre mondiale, Churchill a joué un rôle déterminant en Grande-Bretagne. En tant que meneur d'hommes, il a annoncé que les Anglais allaient se battre dans le sang et la sueur. Il s'est imposé comme figure de proue, comme un phare dans un avenir sombre. À l'échelle d'une PME, le patron doit jouer un rôle tout à fait similaire tout en prenant conscience qu'il y a des gaffes à éviter...

Du genre ?

De genre à ne pas s'acheter une Jaguar quand il demande à tout le monde de se serrer la ceinture. Du genre à arriver au bureau à l'heure de midi alors que personnel est là à 8 heures... Si par contre, il est présent dans l'entreprise tôt le matin et qu'il en profite pour réunir et motiver ses troupes, il y a des chances que son comportement déteigne sur elles. Citant un auteur romain, mon professeur de latin me disait : « *Les verbes nous apportent des choses mais les exemples nous tirent vers l'avant* ». Il nous faut, nous patrons, donner l'exemple, être à l'avant des troupes.

D'un point de vue macro-économique, le modèle libéral à outrance est-il en bout de course ?

Il est évident aujourd'hui que le système bancaire ultra-libéral à l'Anglo-saxonne a atteint et même dépassé certaines limites. Ça ne veut pas dire pour autant qu'il soit totalement mauvais. Il faut continuer à y travailler. J'aime assez faire la comparaison avec le code de la route : il est en évolution constante, il s'adapte aux circonstances, aux nouveaux défis. On ne peut pas dire par exemple que sa version de 1960 était mauvaise et pourtant il a considérablement évolué. Ce n'est pas parce qu'il y avait beaucoup d'accidents avant l'invention des feux rouges que l'on a aboli le code de la route. Au contraire, on l'a amélioré.

Il en va de même avec notre système financier. Certes, il a montré des défaillances mais il nous faut les identifier et surtout les corriger. Pas question donc de le mettre à la poubelle, par quoi d'ailleurs le remplacerait-on ? Par un système socialiste ? Il a fourni la preuve, aux quatre coins du monde, qu'il a lui aussi ses limites. La négation de notre modèle n'est pas la bonne formule aujourd'hui. Ça ne veut pas dire dans mon esprit qu'il ne faut pas le remettre en cause mais à l'opposé un système financier de type trotskiste ne serait pas non plus la bonne formule.



Réviser le modèle actuel, cela passe-t-il par plus d'interventionnisme d'État par exemple ?

L'interventionnisme supposerait des nationalisations et/ou une action plus dirigiste de l'appareil public. Dans certains cas c'est acceptable mais dans d'autres ce l'est beaucoup moins. Je ne crois pas qu'il faille revenir à un système très dirigiste. Il vaut mieux, au niveau national, rester dans un modèle financier libéral tout en mettant en place des filets de protection pour rattraper les cas de coups durs. C'est facile à dire et sans doute moins facile à faire, surtout au niveau macro-économique mais ce n'est pas pour autant qu'il ne faille pas persévérer dans cette voie. Ce qu'il faut surtout faire c'est réglementer davantage le secteur bancaire.

D'aucuns préconisent également un retour à un patriotisme économique plus exacerbé. Votre avis ?

Ce n'est pas une bonne formule. L'Europe cherche toujours son chemin, des pans entiers de l'économie sont à risque donc ce n'est pas le moment d'ériger des barrières douanières qui nous isoleraient du reste du monde. La mise en place de taxes douanières très

fortes sur les produits en provenance de pays émergents donnerait lieu à l'érection de barrières tarifaires dans l'autre sens et ce serait légitime. La preuve a été faite qu'un commerce mondial, globalisé, fait croître le volume du gâteau et, en corollaire, les parts de ce gâteau pour chacun.

Cela étant, j'ai conscience que dans les périodes de transition, certaines personnes traversent des épreuves difficiles, d'où l'intérêt de mettre en place les filets de protection que j'évoquais ci-dessus. Quand, dans les années 70 en Angleterre, Margaret Thatcher a fermé des pans entiers de l'industrie sidérurgique, une industrie qui comme le charbon avait son avenir derrière elle, elle a eu raison. Le problème avec elle, c'est que des millions de gens se sont, dans une même région, retrouvés sur la touche, sans aucune formation ou moyen de rebondir ! Il est impensable de jeter des travailleurs à la rue en estimant que 15 ou 20 ans plus tôt ils auraient dû avoir la clairvoyance de faire autre chose ou de se former en prévision de lendemains difficiles... C'est évidemment beaucoup trop simple de tenir semblable raisonnement. Aussi, pour moi, le patriotisme économique ce n'est pas se fermer par rapport aux en-

jeux du commerce mondialisé mais c'est avoir la clairvoyance de mettre en place des filets de protection sociale pour éviter la casse quand c'est nécessaire. Je précise que je conçois ces filets de protection sur un mode momentané, pas sur un mode permanent. Les syndicats, au lieu d'être totalement conservateurs, pourraient jouer une mission dans cette situation. On devrait leur confier un rôle très proactif en matière de formation par exemple.

L'État luxembourgeois semble avoir mieux résisté que ses voisins à la crise ? Êtes-vous aussi de cet avis ?

Il est indiscutable que le Grand-Duché de Luxembourg est, à première vue, dans une bien meilleure situation que la plupart des pays qui nous entourent. Il suffit par

exemple de comparer le revenu par habitant au Grand-Duché avec celui des Belges ou des Français. Cela ne veut pas dire pour autant que l'État ait nécessairement été mieux défendu que ses voisins. Il est vrai que les dirigeants luxembourgeois ont toujours eu le flair et l'intelligence adéquate pour protéger bec et ongles leur place financière. Mais ils ont aussi un avantage : la continuité du pouvoir. Comme il y a peu de changements, ils ont plus de temps pour se faire la main et défendre la « carotte nationale ». Voyez Jean-Claude Juncker, qui est, de loin, le plus ancien des dirigeants européens, il a donc pour lui l'avantage de la continuité des affaires. De plus notre pays étant relativement restreint, il peut se payer le luxe de prendre bien plus de temps pour s'occuper de questions internationales qu'un Sarkozy ou avant lui un Chirac. Dans les faits donc, les Luxembourgeois se défendent plutôt bien à court terme, cela montre qu'ils ont su faire preuve de clairvoyance.

Pas à long terme ?

Notre système de pension va dans le mur et tout le monde le sait. Le gouvernement ne fait rien ou pas grand-chose. Il faut rappeler que notre système ne nous permettra pas de payer, dans 30 ans, les mêmes retraites qu'actuellement. Beaucoup de gens dans ce pays ont une vraie estime pour Jean-Claude Juncker. Je la partage mais en même temps je pense qu'il est otage d'une vision trop socialiste des choses et qu'il s'occupe peut-être un peu trop de questions internationales. La politique luxembourgeoise actuelle est peut-être trop opportuniste, trop électoraliste. Si Jean-Claude Juncker décidait de rester à la tête de l'Eurogroupe ce serait une bonne chose pour renouveler le leadership dans le pays et peut-être implémenter une vision différente.

Revenons aux retraites...

Soyons de bon compte : le système des retraites va droit dans le mur et ce n'est pas nouveau. Si nous avions fait quelque chose il y a 10 ans, nous aurions pu organiser une transition beaucoup plus douce. Nous sommes en retard dans ce dossier mais mieux vaut agir tard que jamais. Ce que notre gouvernement vient de proposer sur le sujet est totalement insuffisant. Il faut arrêter de se voiler la face, faire les changements le plus vite possible. L'avenir de notre économie en dépend ! ■





MARIA

«Abandonner le système capitalistique et donc la croissance n'est pas envisageable. Il n'y a pas d'autre choix que d'essayer d'adapter le système à l'évolution technologique et globale.»

L'Américain Michael Spence,
Prix Nobel d'Économie

GLASGOW

De « Libé » à Green Attitude : pro

Evence-Charles Coppée, Green Attitude



Il est entré dans le monde des affaires comme on entre dans les ordres. Par vocation donc. Mais à l'inverse des ordres, ici, la vocation se transmet de père en fils. Evence-Charles Coppée appartient à cette vieille famille d'industriels belges qui a largement contribué aux heures de gloire de l'économie wallonne. Mais c'est en France – après avoir fait des études en économie et gestion et au terme d'une première expérience en Inde – qu'il a très tôt montré ses capacités de manager. Longtemps actif dans le textile, le transport et l'audiovisuel, il se voit appelé, un beau matin de 1995, à la barre du journal « Libération » en proie à de sérieuses difficultés. Commence alors une période flamboyante aux côtés du rédacteur en chef historique Serge July. *« Libération, explique Evence-Charles Coppée, digérait sa nouvelle formule. Le journal avait augmenté ses coûts fixes et était au bord du dépôt de bilan. Je m'en suis d'abord occupé du point de vue financier mais un concours de circonstances a fait que j'ai dû, en un week-end, accepter d'en prendre la co-gérance avec Serge July, de 96 à 2004. »*

Rien ne prédestinait vraiment l'homme d'affaires à prendre la direction du célèbre quotidien de gauche, mais il est des défis dans la vie qui ne se refusent pas. *« Je ne suis pas journaliste, j'avais le rôle du publisher. Serge July, lui, endossait le rôle de « l'éditeur » mais, sachant que le fond est aussi important que la finance, nous faisons les choses ensemble. Je ne me suis jamais occupé du journal du lendemain mais du journal à échéance de six mois ou un an. J'ai été très impliqué dans la gestion de l'entreprise et de son produit si particulier qu'est un quotidien. Ce fut une expérience à la fois humaine et professionnelle étonnante. En 2000, lorsque l'actionnaire Jérôme Seydoux est ressorti en faisant une belle plus value, on m'a demandé de rester. J'avais alors promis aux actionnaires de ne pas quitter l'entreprise s'il n'y avait pas 20 millions d'euros dans la caisse. Ces 20 millions sont arrivés avec Edouard Rothschild et je suis parti. »* Ensuite ? Il participe au redressement d'Infogrames (les célèbres jeux Atari) avant de s'investir dans deux entreprises diamétralement opposées : LTKFarma (spécialisée dans la greffe de moelle osseuse) et Green Attitude (un des leaders européens du sapin de Noël).

pos d'un manager



Que faites-vous chez Green Attitude? Comment passe-t-on de la direction d'un journal ou d'une entreprise phare dans les bio-technologies au négoce de sapins de Noël?

Par les opportunités de la vie... Chez Green Attitude, je suis président du conseil d'administration mais le directeur, le maître des opérations, c'est mon frère Grégoire Coppée. Il a créé de toutes pièces, une «boîte» extraordinaire, moi je me contente de l'assister dans la consolidation de l'entreprise avec quelques conseils en stratégie, en finances... Green Attitude s'est formidablement développée : en cinq ans le chiffre d'affaires est passé de 7 à 15 millions d'euros, dont 90 % dans le sapin de Noël.

Grégoire Coppée a véritablement fait de Green Attitude un des leaders du sapin de Noël en Europe. Il travaille avec la France, les Pays-Bas, l'Allemagne... Son business : offrir un service sophistiqué à la grande distribution pour la commercialisation d'un produit frais, encombrant, qui se vend sur trois week-ends de l'année. Avec Green Attitude, Grégoire Coppée apporte un service commercial et logistique aux leaders de la grande distribution en France : il assure près de 50 % des approvisionnements de Carrefour et plus de 30 % chez Auchan. En mettant en place des chapiteaux temporaires, Green Attitude est co-détaillant sur une soixantaine d'hypermarchés. La société est partenaire d'une chaîne de jardinerie aux Pays-Bas et d'une chaîne de fleuristes à Paris. Avec une structure annuelle de

moins de 10 personnes, Green Attitude monte à plus de 500 emplois temporaires au 4^e trimestre.

Comment s'organise la chaîne de production en amont ?

Green Attitude est intégré verticalement en production, et ce au travers de partenariats en Belgique, en France et au Danemark. La société a aussi une activité de commercialisation de plants de Nordmann dans le Benelux et en France. Green Attitude lance également de petites activités saisonnières complémentaires mais c'est marginal car nous voulons rester très spécialisés dans notre niche.

Avec cette longue et impressionnante carrière dans le milieu des affaires quel regard portez-vous sur la morosité ambiante ?

En préambule, je dirais qu'il y a des métiers contra-cycliques, le sapin de Noël en est d'ailleurs un bel exemple : quand la conjoncture est mauvaise les gens partent sans doute moins en vacances mais fêtent quand même Noël en famille. Le raisonnement est le même pour Canal Plus : la TV payante est une des manières les moins onéreuses de s'offrir un loisir quotidien.

Ensuite, il faut faire remarquer que les PME ont une vie globalement plus compliquée que les grandes en-



treprises. Même si la croissance est en panne à un endroit déterminé dans le monde, il y a toujours de la croissance à un horizon planétaire. Ainsi, une très grosse entreprise pourra toujours aller chercher cette croissance là où elle se trouve. C'est la raison pour laquelle les multinationales n'ont pas nécessairement des performances boursières incroyables mais ont souvent des performances industrielles remarquables.

Voyez la Chine où la croissance flirte avec les 8 %. Aujourd'hui, il vaut mieux avoir 8 % de croissance sur 20 % de son chiffre d'affaires que 14 % de croissance sur 3 % de son chiffre d'affaires.

Cela étant le secteur financier fait exception à la règle...

Effectivement, le secteur financier se porte moins bien mais en même temps, la Banque Centrale Européenne délivre énormément de cash au système financier. Ce cash revient partiellement dans l'économie réelle par le système bancaire, notamment dans les PME qui conservent toujours un réel accès au crédit. C'est la raison pour laquelle la crise n'est pas, à cette heure, aussi grave qu'elle ne pourrait l'être. Beaucoup de grandes banques continuent à jouer formidablement bien leur rôle de fournisseur de crédit.

Tout ceci pour dire que, pour l'heure, je suis confiant. Mais si d'aventure il devait y avoir un changement dans la politique monétaire avec des conséquences sur la mise à disposition de liquidités, alors nous aurions une crise majeure en Europe au niveau des petites et moyennes entreprises.

Vous parlez d'horizon planétaire, ce qui implique des délocalisations...

C'est un autre aspect: les entreprises qui sont en concurrence frontale sur leurs coûts de facteurs ont déjà été amenées à se délocaliser. Nous arrivons aujourd'hui au terme de ce cycle. Je pense que près de 90 % du parcours a été fait: les crises sidérurgiques, textiles, manufacturières... sont pour ainsi dire derrière nous. Je ne vois pas, en dehors des questions d'environnement, de crise sectorielle majeure à l'horizon.

Par contre, nous sommes confrontés à une crise du pouvoir d'achat et de la consommation. La mondialisation a favorisé les entreprises internationales, le capital, les concurrences entre régions du monde et globalement a fait pression sur le travail. En conséquence, chez les jeunes, la rémunération moyenne est plus

faible en monnaie constante que quand je suis sorti de l'université dans les années 70.

D'aucuns pensent que ces deux crises ne sont pas nécessairement liées, votre avis ?

Cette crise des États est partiellement la conséquence de la reprise des passifs des banques. Elle vient aussi du niveau des déficits structurels des États qui nécessitent des réformes qui sont difficiles à mettre en place parce qu'elles impliquent des sacrifices. Ces sacrifices sont la traduction de l'appauvrissement relatif d'une partie de la population européenne. Les réformes des retraites, de la sécurité sociale, de la fiscalité du travail sont indispensables pour réduire des déficits. Pour rendre ces réformes acceptables, elles doivent être accompagnées par une politique de relance et une solidarité dans les sacrifices.

Le système financier actuel est-il encore tenable ?

Non, il doit évoluer sinon nous risquons une troisième crise qui sera encore plus grave ! Beaucoup d'aspects du système financier sont performants mais le contrôle des risques et sa régulation doivent être menés à bonne fin. Cela pourrait se faire pendant le second mandat Obama aux États-Unis. Cela devra se faire aussi en Europe.

La décroissance est-elle tenable ?

Nous avons une croissance de la population et du PIB mondialisée. Mais quand on a 10 % dans certaines parties du monde cela compense les retards ailleurs. La position de l'Europe et des USA est étonnante à cet égard: ils sont à la fois des « fournisseurs » de croissance en matière de savoir et de technologie tout en étant des régions qui s'appauvrissent relativement. L'enjeu des pays occidentaux est plutôt un enrichissement moins rapide.

Les défis environnementaux vont-ils peser sur la croissance ?

Ils vont peser comme la crise du pétrole l'a fait dans les années 70. À l'époque, nous nous sommes tout d'un coup trouvés face à une matière première dont les prix avaient triplé. La conséquence a été dans un premier temps une réduction des marges des entreprises européennes et, dans un second temps, une grande restructuration industrielle. L'inflation a aidé cette redistribution des cartes.



Mais revenons à la situation actuelle des défis environnementaux : la protection de la planète a un coût. Les énergies fossiles ne sont pas inépuisables et verront leurs prix augmenter en monnaie constante. L'énergie alternative est donc nécessaire mais elle est plus chère à court terme, et le court terme peut durer relativement longtemps. Cela impliquera une adaptation de l'industrie comme à l'époque de la crise pétrolière et de l'inflation. À mon sens, nous avons devant nous des années d'inflation qui auront comme effet un appauvrissement important de ceux qui n'auront pas la possibilité de créer de la valeur dans la vieille Europe ou les vieux États-Unis, car les salaires, eux, ne pourront pas continuellement s'adapter...

Le défi climatique, c'est donc une « affaire de riches » ?

Pas du tout ! Car c'est d'abord une réalité scientifique ! Totale- ment liée au développement rapide de la Chine, de l'Inde et des autres grands pays émergents. Les réponses à ce défi sont longues à mettre en œuvre et ont un coût élevé. À la fois, l'augmentation du prix des matières premières et la réorganisation de l'industrie de l'énergie et d'autres. Les États ont un rôle capital dans cette évolution. Le sujet est complexe parce que les intérêts sont extrêmement divergents. L'Europe a d'ailleurs montré le chemin tant dans ses objectifs (% d'énergie alternative...) que dans les moyens mis en œuvre (taxe carbone, certificats verts...). La Chine emboîte le pas ! Les Américains suivront, j'en suis sûr, avec retard... La crise actuelle peut renforcer les doutes. La reprise qui suivra renforcera la nécessité !

Un sursaut de protectionnisme serait-il le bienvenu ?

La question n'est pas de mettre en cause les bienfaits de la mondialisation. Mais nous ne devons pas être naïfs. Les Américains, tout en étant les apôtres du libre-échange, ont subventionné des pans entiers de leur industrie pour ne pas qu'ils quittent le sol national. Ce fut le cas pour la défense, pour le textile, pour l'agriculture... Avec des taxes à l'importation et diverses règles, ils ont inventé un protectionnisme sans le dire.

L'Europe se doit d'être « intelligente » pour protéger ses citoyens, pour garder par exemple un minimum de sidérurgie. La roue tourne ! Dans certains secteurs comme l'agriculture ou les industries agro-alimen-

taires, la volatilité mondiale ne doit pas être la règle. Dans des secteurs en transformation, la protection du court terme est très importante.

Tous ces éléments de protection ne doivent pas nous faire oublier que le principal c'est d'avoir des pans d'activité où nous sommes les meilleurs au monde. Les États-Unis par exemple ont su se montrer les meilleurs au monde sur les secteurs de la recherche et de l'éducation des élites : ils ont les meilleures universités, attirent les meilleurs professeurs et les meilleurs étudiants. L'Europe dans ce domaine est un challenger important qui peut et doit se renforcer.

Je veux prendre pour exemple le domaine de la thérapie cellulaire dont je m'occupe. C'est un secteur médical tout nouveau, avec des recherches, des essais cliniques, de la production... Nous n'avons pas de retard par rapport aux États-Unis. C'est une PME de pointe où les éléments clefs de succès sont le rapport avec les universités et l'accès au capital. Dans ce domaine, l'apport de la Communauté européenne, des États, des Régions, fera le leadership de demain. La concurrence Europe/États-Unis se fait à ce niveau. Et les Américains « subventionnent » plutôt plus.

Si la France est devenue un des leaders mondiaux en aéronautique, c'est parce qu'elle a eu avec l'Allemagne, à un moment donné, une vraie stratégie sur ce secteur. Il est capital que l'Europe, les États, les Régions aient des stratégies industrielles et se donnent les moyens de les gagner.

Les hommes politiques peuvent-ils, doivent-ils, s'occuper de finance pure ?

L'Europe, les États doivent évidemment réguler le système financier. Au-delà, il existe une mode qui dit : l'État ne doit être propriétaire de rien. Moi je ne suis pas d'accord, les États peuvent être promoteurs, et même investisseurs lorsque le secteur privé a été défaillant ou lorsque l'investissement a des retours trop lointains ou trop risqués pour le privé. Et ce dans le cadre de stratégies à long terme.

Les médias alimentent-ils la morosité ?

C'est du pipeau ! Quand on a 12 % de chômage dans une population ça représente certainement 20 % de

chômage des moins de 25 ans. Ce qui veut dire que dans toutes les familles il y a un chômeur. C'est ça la vraie morosité, ce n'est pas le fait de lire *Le Soir* ou *Libération* même s'ils ne sont pas, c'est vrai, toujours optimistes. Il est trop simple de dire que la forme entraîne le fond. Par contre, les hommes politiques n'ont pas toujours le courage de s'attaquer aux vrais problèmes, de parler des vrais sujets. Et les journaux les suivent souvent dans ce sens-là.

Qu'attendez-vous du nouveau chef de l'État français?

J'attends la poursuite des réformes sur les sujets économiques et financiers. J'attends un discours clair et courageux sur les valeurs, sur des sujets comme l'immigration ou la répartition des richesses. J'attends enfin qu'il s'adresse aux populations les plus jeunes en leur donnant de l'espoir.

Personnellement, je suis très mal à l'aise avec un discours qui sous-entend que l'étranger est la source des difficultés et donc est « l'ennemi », qu'il soit wallon ou arabe. Ainsi, les discours de l'extrême droite sont inacceptables ! Sarkozy a flirté avec ce type de discours, il a perdu ! L'Europe, la mondialisation, ne sont pas en soi la source de nos problèmes mais un chef d'État se doit d'en limiter les effets pervers ou inacceptables à court terme.

Est-ce qu'on sort « indemne » de huit années à la tête d'un journal de gauche ?

Non ! Mais, dans ce journal de « gauche » j'étais le directeur-général et donc celui qui devait avoir le discours économique réaliste. J'étais en phase avec la plupart des valeurs de *Libération*. J'ai dit « la plupart des valeurs » parce que je n'étais pas toujours en phase sur le manque de réalisme, le manque de courage pour affronter certains problèmes économiques. La démocratie économique ça ne marche pas toujours. Si on vote pour choisir son patron et que le patron doit faire plaisir à la troupe c'est compliqué... Il y a des moments où la réalité économique est une réalité de concurrence, une réalité de coûts. Nous avons tous des parcours professionnels qui nous ont appris des choses. Personnellement, j'ai appris autant avec *Green Attitude* qu'avec *Libération* ! ■



« Il faut de temps en temps aller voir ce qui s'y passe pour mieux appréc

Jean-Pierre Ker Rault, Defta



Une charnière de porte, un support de colonne de direction, un élément de moteur, un autre pour les boîtes de vitesses, une carcasse métallique de siège, un élément anti-vibratoire... Le grand public ne le sait pas mais les voitures européennes sont bourrées de pièces frappées du savoir-faire de « Defta ».

Defta, c'est « l'équipementier automobile » par excellence. Il travaille au plus près des grands donneurs d'ordre. Relativement discret – on ne le cite que rarement dans les catalogues de voitures – il n'en participe pas moins à la grande fiabilité des véhicules contemporains.

Jean-Pierre Ker Rault est président et actionnaire de l'entreprise. Avec 165 millions de chiffre d'affaires, avec quatre usines en France mais également des sites de production en Espagne, en Pologne, en Slovaquie, en Roumanie et en Russie... il fait partie des leaders du secteur. Dernier projet : une usine en Corée dont le développement est en cours. Defta aujourd'hui c'est 1500 emplois dont 600 en France avec des sites dans les Ardennes, près de Château-Thierry, en Normandie et à Besançon.

La crise touche de plein fouet le secteur automobile depuis 2011. Comment vivez-vous la situation ?

Nous vivons clairement avec un rétrécissement de notre chiffre d'affaires sur la France. Nous avons de vraies difficultés à maintenir le volume d'activités. Nous courons d'ailleurs le risque de devoir mettre en œuvre des plans sociaux. Par contre, nos sites à l'étranger permettent de tirer la croissance du groupe vers le haut.

La chute du marché automobile est la seule raison ?

La situation est effectivement clairement liée à la baisse de la consommation dans ce secteur, particulièrement en Europe de l'Ouest. Ces dernières années, le marché a été soutenu par la prime à la casse. Le système s'est arrêté à la fin de l'année 2010 mais nous

avons encore bénéficié des commandes pour les livraisons du premier semestre 2011, ce qui a permis de tirer les ventes jusqu'à ce moment-là. Mais, depuis le second semestre 2011, l'effet de la prime à la casse s'étant estompé, nous assistons à une chute des chiffres de vente de véhicules neufs. Et si vous y ajoutez la morosité ambiante vous aurez compris que le moral du secteur n'est pas au beau fixe.

Nous cherchons à déceler des foyers d'optimisme dans le climat ambiant. Y en a-t-il dans votre secteur ?

À notre niveau, l'optimisme c'est d'avoir su prendre à temps le virage de l'internationalisation ! Il nous permet notamment de continuer à avoir des rentrées de cash grâce aux résultats de nos sociétés à l'étranger tout en développant notre chiffre d'affaires.

ailleurs

ier ce que nous avons ici. »



Y a-t-il une ré-industrialisation possible de nos pays dans ce secteur ?

J'y crois dans la mesure où il y aurait une vraie volonté politique derrière. Mais la vérité m'incite à dire qu'aujourd'hui les constructeurs automobiles fabriquent leurs véhicules à l'étranger. En France, la production par Renault et PSA (Peugeot-Citroën) a été divisée par deux en l'espace de 10 ans. En conséquence, les besoins français diminuent de fait. Le développement du véhicule électrique pourrait peut-être – notamment via les projets de Renault – doper le marché à condition qu'il rencontre un réel succès. En attendant, le gros volume de production de véhicules traditionnels ne se situe plus en France. Je vois d'ailleurs mal comment les constructeurs pourraient demain rapatrier des chaînes qu'ils ont montées en Roumanie ou en Répu-

blique tchèque. À notre niveau, sachant que nous ne faisons que suivre au plus près nos grands donneurs d'ordres, le mouvement est enclenché. Nous devons nous efforcer de rester le plus proche d'eux, sans quoi nous prendrions le risque de ne plus occuper une position stratégique, ce qui équivaldrait à nous mettre en dehors de la liste des fournisseurs stratégiques. Bref, nous nous devons de les accompagner à l'étranger.

Y a-t-il un réel risque pour ce type d'activité industrielle en France ?

Ce que je vais dire est un peu nombriliste mais c'est très réaliste : dans un marché où le nombre de sous-traitants est trop important, les plus forts risquent de récupérer les plus faibles. Certains vont gagner tandis que d'autres vont perdre mais ça fait partie de la re-



structuration du secteur. Dans un contexte où chacun des acteurs du marché de l'équipement automobile est en train de perdre des parts de l'ordre de 50 %, on en verra sans doute la moitié cesser leurs activités. Par contre, ceux qui vont rester pourront récupérer leurs 50 % et récupérer 100 % de leurs chiffres. L'essentiel pour nous est de nous trouver du bon côté de la barrière... Globalement, la tendance n'est pas bonne mais elle génère de réelles opportunités individuelles.

Comment faire pour se trouver du bon côté ?

Il faut avoir été capable d'anticiper l'internationalisation de manière à pouvoir conserver des rentrées de cash. Ce sont ces rentrées qui permettent de tenir le coup car les banques sont de plus en plus exigeantes sur les critères de financement d'une société. Celles qui n'ont pas su anticiper le virage actuel n'ont plus la crédibilité nécessaire auprès de leurs opérateurs financiers. Elles risquent dès lors d'entrer dans une tourmente et de devenir une proie potentielle pour ceux qui, eux, ont réussi à se maintenir à flot.

Le coût du transport va-t-il modifier la donne en ce qui concerne la mondialisation de l'économie ? Peut-on même imaginer, à l'instar de certains économistes, un renversement de tendance ?

À mon sens, ça ressemble plus à de la théorie qu'à autre chose. En tout cas, moi je n'y crois pas trop car quand on compare l'état de l'environnement dans des pays comme la Russie ou la Chine avec leur potentiel de croissance, on comprend aisément qu'ils ne sont pas régis par les mêmes normes que nous. Et ceci est valable pour les USA également. Par contre, cette théorie risque de mieux fonctionner en Europe : on essaiera de limiter les transports de matériaux par exemple entre la Roumanie et la France mais par contre on demandera aux fournisseurs de jouer de plus en plus la carte de la proximité. En conséquence je pense que les délocalisations au sens premier – on fabrique dans un pays pour réimplanter ensuite la marchandise dans le pays où elle était produite avant – seront moins fréquentes. Par contre, les usines et le potentiel de croissance se situant dans les pays étrangers, c'est là-bas que les investisseurs s'installeront en priorité pour aller chercher de la croissance et des relais de rentabilité.

Si je replace cette théorie au niveau de mon secteur, ça risque de donner ceci : les constructeurs français iront de moins en moins chercher à l'étranger les produits pour fournir leurs usines françaises.

En conséquence, ou bien ils déplaceront leurs usines, ou bien ils se fourniront en France mais le volume d'activité sera réduit et il n'y aura de toute façon pas à manger pour tout le monde.

D'un point de vue macro-économique, le modèle des dernières années est-il encore tenable aujourd'hui ?

Votre question amène deux éléments de réponse. Prenons la spéculation financière pure : les effets pervers des subprimes des dernières années imposent un mouvement de contrôle beaucoup plus intense.

Prenons ensuite les opportunités de croissance. Une chose reste sûre : les entreprises continueront à aller chercher des opportunités là où il y a du potentiel. C'est l'intérêt du gain qui influencera la politique d'investissement des entreprises. Je ne raisonne pas ici en terme de finance pure mais sur la nécessité d'aller chercher les relais de croissance là où ils se situent. Quand on regarde une carte des prévisions de consommation de véhicules dans le monde ces 10 prochaines années, on se rend compte qu'elles ne sont pas nécessairement là où les constructeurs sont traditionnellement implantés. Il y aura des opportunités d'aller chercher de la croissance en terme industriel dans ces pays-là. Et ce n'est pas une réglementation qui empêchera les entreprises de le faire.

Le modèle qui a permis la croissance précédant la crise de 2008 doit-il être amendé ?

En soi, ce modèle est tenable. Par contre, la politique de spéculation financière pure doit être aménagée, elle doit être mieux contrôlée, plus bornée.

À l'inverse, croyez-vous au modèle de décroissance prôné dans certains cercles de réflexion ?

Mon fils y croit ! À 27 ans, il est persuadé qu'il faut cesser de courir derrière le dernier produit informatique ou le dernier gadget à la mode. Il est persuadé qu'un changement de mode de consommation aura une influence positive sur le niveau de pollution de planète. Il y croit mais... moi pas.

Pourquoi ?

Parce qu'il y a une telle disparité de pouvoir d'achat entre les différentes régions du monde que vous ne pourrez pas empêcher les populations de pays moins



favorisés de vouloir accéder au même niveau de vie que celui qui est en vigueur dans les pays industrialisés. C'est la nature humaine, vous ne la changerez pas. Je ne me place pas ici sur l'aspect croissance d'un pays isolé mais sur un plan mondial où la dynamique est toujours d'avoir plus. Pour parler concrètement : je ne vois pas au nom de quoi on pourrait expliquer à un gars qui vit en Birmanie qu'il ne pourra jamais accéder à une machine à laver sous prétexte qu'on ne peut plus en fabriquer au nom de la décroissance...

Est-ce qu'au nom de cet accès au progrès pour certaines régions du monde nous pouvons laisser tout faire dans nos pays ?

Il faut se rendre compte que nous sommes très gâtés dans nos pays de l'Ouest. Le fait de voyager beaucoup comme c'est mon cas permet vraiment d'appréhender cette situation, de comprendre que notre système atteint un niveau qui n'est plus tenable.

Comme industriel, nous faisons des analyses comparatives. Nous nous apercevons par exemple, qu'en Roumanie les gens ne sont jamais malades et qu'il n'y a pas d'accident du travail. En tout cas beaucoup moins, disons 10 fois moins qu'en France... Le problème n'est

pas que les Roumains soient naturellement plus résistants que les Français, le problème c'est que quand un Roumain ne va pas bosser, il n'est pas payé. En conséquence, en Roumanie on bosse même quand on n'est pas très bien tandis qu'en France un travailleur peut se faire mettre en arrêt de travail pour un bon rhume. En Roumanie, ce n'est pas parce qu'un travailleur se fait pincer un peu le doigt qu'il parle d'accident du travail, en France par contre on déploie très vite une protection sociale. Je ne porte pas de jugement mais je constate que ça produit des disparités énormes. La loi française est celle-là et comme patron je la respecte évidemment mais elle induit un système où il y a tellement d'avantages, tellement d'opportunités qu'elle génère des excès. Le bon sens aujourd'hui devrait tendre à limiter le moyen d'amplifier les attentes des gens.

Le bon sens c'est une prise de conscience du public sur la qualité de la sécurité sociale ?

Je voudrais simplement qu'une partie des Français vienne avec moi visiter une usine en Russie. Les conditions de vie n'y sont pas tout à fait les mêmes qu'ici... Il faut de temps en temps aller voir ailleurs ce qui s'y passe pour mieux apprécier et respecter ce que nous avons ici.



L'Europe protège-t-elle suffisamment ses producteurs ?

Permettez-moi de répondre par une comparaison. Voyez le fonctionnement de la Chine : elle cumule un système politique autocratique avec un système économique démocratique, débridé. Aujourd'hui en Chine, un entrepreneur fait ce qu'il veut dans son usine, il peut payer les gens avec des salaires indécents ou les faire bosser 60 heures par semaine alors que derrière c'est une dictature qui règle le pays. Entendez-moi bien : je ne prends absolument pas ces conditions de travail pour un modèle, c'est simplement la réalité.

En Europe, la situation est tout simplement inverse. Le système politique est tout à fait démocratique : tout le monde peut faire grève et user d'un droit de critique du gouvernement quasi illimité. Par contre, le système économique est tout à fait autocratique : il a mis des protections partout.

Vous vous retrouvez dès lors avec des systèmes en totale opposition. Paradoxalement ce sont les pays réputés comme étant les plus libéraux – je pense aux États européens et aux USA – qui favorisent le moins l'entreprise.

Encore une fois, ne croyez surtout pas que le système chinois représente un quelconque idéal pour moi. Il constitue par contre une réalité à laquelle nous sommes confrontés et contre laquelle nous ne pouvons pas lutter.

Une solution pour préserver la compétitivité des producteurs sans renoncer au niveau de protection des travailleurs/consommateurs ?

On parle beaucoup de TVA sociale en ce moment. Si nous voulons vraiment protéger les entreprises dans nos pays, il faut trouver un système qui pèse moins sur le coût du travail, qui comme chacun sait est beaucoup plus élevé qu'ailleurs. Il faut trouver un système où les charges sociales sont payées par une TVA sur les produits importés par exemple. D'un autre côté, il faut veiller à mieux protéger nos technologies et nos savoir-faire plutôt que de nous pousser – même si ça vient de nos donneurs d'ordre et pas des gouvernements – à les exporter vers des pays à forte croissance.

Croyez-vous à la « crise des mots », à l'amplification du marasme ambiant par le regard des médias ?

J'y crois... Il suffit d'allumer la télévision pour penser que rien ne va plus. Le petit écran véhicule des clichés sur la situation sociale en montrant des gars qui mettent le feu à des pneus devant les usines en cultivant l'image de l'entrepreneur voyou. Tout ceci alors que l'objectif, celui de la plupart des patrons, c'est d'avoir une entreprise qui fonctionne, d'embaucher du monde, de mêler ambiance sociale positive et dynamique de croissance. Or souvent la télé ne montre que la décroissance, des patrons qui ont pillé leur entreprise, des salariés en grève... Je ne dis pas que ça n'existe pas parfois mais je dis que ça amplifie le malaise. On ferait mieux de parler de success story plutôt que de drames en permanence.

En parlant de patrons, parlons de salaires. Pensez-vous qu'il y a des excès en la matière ?

Oui ! Je suis profondément choqué d'entendre que tel patron a touché 15 millions d'euros de prime. Cette situation est en dehors de mon entendement. Dans mon domaine industriel en tout cas, ça n'existe pas. Par contre, dans des grosses boîtes informatiques ou dans la finance, des salaires de 150 000 à 200 000 euros par an sont courants mais jamais deux ou trois millions comme par exemple chez certains footballeurs.

Qu'attendez-vous du nouveau président de la République ?

Je répondrai en me plaçant dans mon domaine d'activité, dans l'industrie donc. Ce que je souhaite, c'est d'avoir une plus grande flexibilité en terme d'emploi, en terme de prix des licenciements, de variabilité du coût du travail. Sur une entreprise de 200 personnes, ces éléments influencent fortement les perspectives en cas de pépin. Si demain les industriels avaient les coudees plus franches pour adapter les effectifs aux conditions réelles du marché ce serait un énorme soulagement. Le coût du travail est important par rapport à la compétitivité des entreprises du pays. Encore une fois, je veux qu'on me comprenne bien : mon objectif n'est pas de voir baisser les salaires mais de réduire les charges pour améliorer la compétitivité de l'économie nationale. Quitte à ce que la TVA sociale prenne le relais pour faire rentrer de l'argent dans les caisses de l'État. ■



SECRETARIAT :



Europe et Croissance Sàrl

24, rue Robert Krieps

L-4702 PÉTANGE

Tél. : 00352 / 30 72 89 1

Fax : 00352 / 30 72 89 44

www.eurefi.eu - www.field.lu

Photos :
kristenpelou.photoshelter.com

Conception et réalisation :

espace / **média**
agence de communication
www.espacemedia.com

