

Sortir



de la crise



EUREFI

FONDS TRANSFRONTALIER DE DEVELOPPEMENT

SOMMAIRE

<i>Coordonner pour réussir</i>	p. 4
<i>Dettes privées et dettes publiques</i>	p. 6
<i>INTERVIEW: Philippe Metzger, Coprodex</i>	p. 15
<i>INTERVIEW: Didier Deprey, Point chaud</i>	p. 18
<i>INTERVIEW: Jean-Michel Lesire, Ateliers des Janves</i>	p. 21
<i>INTERVIEW: Docteur Chalom Sayada, ABL</i>	p. 24
<i>INTERVIEW: Jean-Luc Pierret, Pierret SA</i>	p. 27
<i>INTERVIEW: Xavier Buck, Domain Invest</i>	p. 30

Coordonner pour réussir

La crise que nous avons traversée ces derniers mois est certainement la plus grave que nous ayons connue dans la Grande Région depuis la Deuxième Guerre Mondiale. Nous savons que les choses ne seront plus les mêmes après la crise et que nous sommes en train de vivre une mutation profonde. Nous avons également réalisé que les entreprises doivent prendre leur destin en mains et nous comptons sur le monde politique pour rendre l'environnement plus propice à l'entrepreneuriat.

Cette crise, nous l'avons vécue intensément au sein d'EUREFI et des sociétés qui la composent. Nos entreprises industrielles notamment ont vu leur production chuter de manière brutale en 2009. Nous pouvons néanmoins être fiers car, en dépit de toutes les difficultés, chacun d'entre nous a adopté un comportement responsable et réussi à maintenir l'emploi dans de nombreux cas. Cette politique nous permettra, nous n'en doutons pas, de repartir d'un bon pied une fois que le pire sera derrière nous. Nous croyons en effet tous percevoir certaines lueurs d'optimisme comme une lumière au fond du tunnel. Reste à espérer que celle-ci ne soit pas celle d'un train en sens inverse et sur les mêmes rails ! C'est pourquoi nous devons rester très prudents face aux signes de relance qui se profilent à l'horizon. Sans compter que sur cette crise s'est malheureusement greffée une crise institutionnelle et politique dans les pays de la Grande Région, que ce soit en Belgique ou au Luxembourg.

La crise a également ébranlé la zone euro jusque dans ses fondations. Le cas de la Grèce risque d'être suivi par ceux du Portugal, de l'Espagne, de l'Irlande, voire de l'Italie. Nous avons ainsi appris à vivre les défis inouïs d'une monnaie unique après dix bonnes années euphoriques d'une Union monétaire.

Robert Dennewald
Président d'Eurefi



La crise a aussi rappelé aux gouvernements européens l'importance des PME dans le tissu économique et surtout dans le contexte actuel de mondialisation. Celle-ci est devenue une réalité et la nier serait illusoire. L'accepter, par contre, constitue une source d'opportunités indéniable mais ô combien difficile. L'Europe a redécouvert les vertus des PME dans son tissu économique et l'intérêt d'un concept novateur et créateur de valeurs pour les économies transrégionales comme celui de la Grande Région. Celle-ci s'appuie sur un espace économique couvrant quatre pays et avec un rayon d'action de 200 kilomètres autour de son épicerie situé à Luxembourg. Son action est non seulement économique mais aussi, dans une moindre mesure, politique et financière. Plusieurs de ses projets structurants ont un impact sur les autres pays ou engagent un partenariat avec les pays voisins. L'heure est à la mutualisation des moyens et nous pensons que c'est aujourd'hui la seule façon pour réussir.

EUREFI est précisément une initiative issue de ce concept de Grande Région et un des acteurs de sa constitution. Si j'ai le plaisir de présider aujourd'hui à sa destinée, c'est parce que j'ai toujours cru à ce type d'initiative et toute mon action professionnelle a été dans cette direction.

Pour moi et j'en ai fait l'expérience en tant que manager du groupe Eurobeton, EUREFI est le partenaire idéal pour les entreprises qui souhaitent croître en dehors des frontières. C'est non seulement un partenaire financier mais également un partenaire de développement. Il ne se contente pas d'apporter un soutien financier mais s'implique aussi à plein dans le développement de l'entreprise. ■

Dettes privées et dettes publiques :

Géopolitique



Sommes-nous vraiment sortis de la crise ?

Quel sera son impact sur la dette publique ?

Comment celle-ci va-t-elle évoluer
et quelles en seront les conséquences ?

de la crise

C'est pour apporter des éléments de réponse qu'Eurefi a sollicité un des plus brillants économistes contemporains: Jacques Attali. C'était le 3 mai 2010, dans les locaux de la Fédil à Luxembourg. Devant un parterre de 200 chefs d'entreprises invités par Eurefi, Jacques Attali a donné une brillante conférence intitulée « Dettes privées et dettes publiques: géopolitique de la crise ». D'emblée, le conférencier a précisé qu'il n'exposerait pas plusieurs scénarios alternatifs mais qu'il ne développerait ici qu'un seul point de vue: le sien. En voici les principales lignes directrices.

« La crise est loin d'être finie ! Les problèmes qui nous attendent dans les mois et les années à venir sont encore très nombreux et, même quand ils seront résolus, le rattrapage sera encore très long. Au mieux, et en supposant qu'il n'y ait pas d'ici là d'autres incidents économiques et financiers, le niveau de 2007 ne sera pas atteint avant 2014. »

D'emblée, Jacques Attali n'a guère été rassurant. À moins que ce ne soit tout simplement du réalisme. D'emblée aussi, l'économiste a replacé la crise dans son contexte mondial: *« Ces chiffres ne concernent bien évidemment que l'Occident car il y a certains endroits où la crise n'a pas encore eu lieu. Si on adopte le point de vue de Sirius, que l'on regarde les choses de loin et que l'on considère l'économie mondiale comme un seul et même pays, la crise est inexistante ».*

En effet, précise en substance l'économiste, de 5%, la croissance mondiale est tombée à 4% et tourne à l'heure actuelle autour des 4,5%. Un certain nombre de facteurs, assez faciles à répertorier, expliquent cette forte croissance mondiale: la population, le capital, le progrès technique, la liberté d'entreprendre et la gouvernance. *« Le monde connaît à l'heure actuelle une croissance démographique phénoménale: de 7 milliards, nous passerons bientôt à 9 milliards d'êtres humains. L'épargne à l'échelle mondiale est de l'ordre de 13 à 20 trillions de dollars par an ! ».*

Pour la première fois de son histoire, l'humanité connaît quatre vagues de progrès technologiques: les technologies de l'information, les biotechnologies, les nanotechnologies et les neurosciences. Le développement de la démocratie et de la loi du marché progresse, bon an mal an, dans le monde. Seul le cinquième facteur de croissance connaît quelque difficulté à se développer: la gouvernance ou l'État de droit qui crée les conditions de stabilité permettant à une économie de marché de se développer. Celle-ci existe dans certains pays mais pas à l'échelle globale même si certaines nations comme la Chine, la Turquie ou l'Inde, et plus tard l'Indonésie, les Philippines, la Malaisie, la Turquie rentrent et rentreront dans l'économie de marché. Plus tard encore, un autre acteur au potentiel énorme fera son apparition: le continent africain avec son milliard d'habitants qui aura doublé dans 40 ans. Ce n'est pas un hasard si les Chinois sont de plus en plus présents en Afrique. Ils ont compris avant les autres que l'avenir du monde se joue très largement sur ce continent.

Sans peur, le pire peut arriver

Si le monde connaît une forte croissance, pourquoi parle-t-on dès lors de crise? « En réalité, la crise touche principalement les anciens pays riches, à savoir les nations membres de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économiques). *« Depuis 1980, toute une série de problèmes ont affecté progressivement la croissance de ces pays. Les causes sont multiples mais la principale est que ces pays dont nous faisons partie ont perdu l'énergie intérieure et la volonté de travailler parce qu'ils ressentent de moins en moins de peur devant quelque menace que ce soit »*, argumente Jacques Attali. À l'image des entreprises, les nations survivent d'autant plus facilement qu'ils ont conscience de la menace. Or nos États n'en ont plus conscience. Nous croyons que tout danger est écarté depuis la fin de la guerre froide et la disparition de l'Union soviétique. Nous pensons pouvoir dès lors vivre heureux et de manière égoïste. Nous ne faisons plus d'enfants, nous ne nous occupons plus de l'avenir, nous profitons de l'instant présent. D'après les sondages, la région la plus heureuse serait celle de Bologne. C'est aussi la région où, comme par hasard, il y a le moins d'enfants et le moins d'étrangers. Entre soi, on ne veut rien faire et on profite tout de suite. Lorsqu'on n'a peur de rien, le pire peut arriver. Il est à l'heure actuelle difficile pour les hommes politiques de parler de menaces et de danger. C'est un discours porteur de mauvaises nouvelles, pas du tout rentable électoralement et peu mobilisateur. *« Or, la seule réponse aujourd'hui, c'est travailler plus pour peut-être gagner moins et surtout travailler mieux: créer, innover, bref tout ce que font les entreprises pour survivre. »*

“ *La cause profonde de la crise est à rechercher, comme toujours, dans une tendance à long terme : la difficulté croissante que rencontre l’Occident à compenser son épuisement intérieur par des ressources venues du reste du monde.* ”

Malheureusement, une nation n’a pas conscience de ces difficultés. Nous travaillons moins, nous faisons moins d’efforts et nous tentons de moins en moins de résister tout en voulant maintenir notre train de vie. Le crédit a dès lors connu une ascension fulgurante et fut accompagné d’une baisse progressive de l’inflation. Cette volonté de casser l’inflation est imputable à la victoire démocratique des générations âgées – les plus de 40 ans – sur les autres à partir des années 80. Or cette génération a tout intérêt à ce qu’il n’y ait pas d’inflation pour pouvoir emprunter davantage.

Progressivement, chaque pays membre de l’OCDE a commencé à s’endetter avec des stratégies différentes. Aux États-Unis, la dette des entreprises a précédé celle des ménages. Au Japon, la dette des ménages a précédé la dette de l’État. En Europe, la dette a surtout été étatique. Quelles que soient les stratégies adoptées, le résultat a été le même : les dépenses publiques ont commencé à augmenter plus vite que les recettes pour atteindre les niveaux record que l’on connaît aujourd’hui. À titre de comparaison, fin 1929 ? Le chiffre total de l’endettement de tous les acteurs américains privés et publics était de 250% du PIB alors que fin 2007, il était à peu près de 400% du PIB et aujourd’hui à 430-440% du PIB. À la différence près qu’aujourd’hui, beaucoup de dettes ont basculé sur le public et que la situation économique est loin d’être transparente. « *Beaucoup d’entreprises sont nationalisées sans l’être vraiment et nombreux sont les villes, États, régions et banques pratiquement au bord de la faillite. La dette publique atteint presque les 100% du PIB aux États-Unis, a littéralement explosé dans des pays comme le Japon avec 205-207% du PIB et avoisine en moyenne les 80% du PIB en Europe. La crise est donc loin d’être finie !* », assure encore Jacques Attali.

La dette publique au cœur de la crise

La dette publique est devenue aujourd'hui au cœur de la crise puisque tous les acteurs économiques en ont fait peser le poids sur les épaules des États. Que va-t-il se passer si la dette publique augmente trop ? Si des pays comme la Grèce font faillite, quelles en seront les conséquences ? Est-ce que cette situation s'est déjà produite dans le passé ? Si on regarde en arrière dans l'histoire, on se rend compte que les nations en situation de faillite ne disparaissent pas. De nombreux pays ont fait défaut très souvent et sont toujours là. Le record mondial est détenu par l'Espagne qui a été neuf fois en défaut de paiement. Elle est suivie de près par la France qui a connu six fois le même sort. En général, les faillites surviennent quand la dette publique est très élevée. Mais qu'est-ce que cela signifie exactement une dette publique élevée ? Et élevée par rapport à quoi ? Le ratio entre la dette et le PIB cité plus haut n'est pas toujours un critère pertinent. Si on examine les cas de faillite depuis un siècle, on s'aperçoit que des pays sont en défaut de paiement avec un ratio de dette du PIB de 25% alors que d'autres comme le Japon parviennent à survivre avec un ratio de dette sur PIB de plus de 200%.

En réalité, de nombreux autres critères que le ratio de dette sur PIB entrent en ligne de compte pour déterminer si un pays est en faillite ou non : le taux d'intérêt, l'évolution démographique, le taux de croissance, la part du service de la dette proprement dit dans le budget, la capacité d'augmenter les impôts, la capacité de baisser les dépenses... En gros, il y a un critère qui est vraiment important et qu'on ne regarde pratiquement jamais : c'est la part du service de la dette comparé aux recettes. Et Jacques Attali de se montrer une nouvelle fois alarmiste : « *Quand le service de la dette dépasse 50% des recettes, le pays est mort financièrement. Quand il dépasse les 30%, le pays va très mal. Aujourd'hui, de nombreuses nations approchent les 30% du service de la dette comparé aux recettes. Si le taux d'intérêt augmente de deux points, pratiquement tous les grands pays européens, sauf l'Allemagne, et les États-Unis rentrent dans cette catégorie* ».

L'histoire apprend aussi qu'il existe huit moyens de sortir de la dette. Un jour ou l'autre, nos pays seront forcés de passer par l'un d'entre eux ou par une combinaison des huit. Ces huit moyens sont la réduction des dépenses, l'augmentation des recettes, l'inflation qui dévalorise la valeur de la dette, la baisse des taux d'intérêt, l'aide extérieure comme c'est le cas pour la Grèce, le moratoire, la guerre et ... la croissance. Cette dernière est au fond la seule raisonnable car elle permet de dégager des ressources à la fois pour augmenter les recettes fiscales et réduire la part de la dette.

Toutes ces techniques ont été utilisées au cours des siècles et sous toutes les formes. Le premier cas repéré dans l'histoire humaine de dette publique, c'est précisément la Grèce. Au V^e siècle avant notre ère, des villes grecques – des coalitions cristallisées autour d'Athènes et de Sparte – ont emprunté aux temples pour se faire la guerre entre elles et se sont ruinées réciproquement. Cette situation conduisit un siècle plus tard à la disparition politique du monde hellénistique et à son remplacement par Rome. À la fin du XVIII^e siècle, la Révolution française fut en grande partie provoquée par la faillite financière de l'État. La France et l'Angleterre du XIX^e siècle furent également confrontées à une dette publique importante, avoisinant les 150% du PIB, mais ne sombrèrent pas financièrement car elles connurent dans le même temps une croissance énorme. Au XX^e siècle, les méthodes utilisées pour sortir de la crise furent surtout l'inflation et la guerre : de la Première Guerre Mondiale aux guerres coloniales.

Un État fédéral créé en un seul repas

Il serait fastidieux et inutile de l'histoire complète de la dette publique au cours des siècles mais il y en a une néanmoins qui mérite d'être explorée car elle illustre la dimension géostratégique de la dette publique. Nous sommes au XIX^e siècle en Amérique du Nord. Les États-Unis sortent d'une longue et coûteuse guerre civile. Un soir de juin 1790, Thomas Jefferson invite dans sa résidence James Hamilton et Alexander Madison pour ce qui sera le dîner le plus fameux de l'histoire de la fédération américaine. Au cours du repas, la conversation entre ces trois figures politiques porte sur deux sujets : l'autorisation par le Congrès de la prise en charge des dettes des États par le nouveau Gouvernement fédéral et le choix du siège définitif de la capitale fédérale. Après une discussion animée, un accord fut finalement trouvé : la capitale fédérale sera Washington, ce qui répondait au vœu de Thomas Jefferson, et, en échange, celui-ci appuiera la proposition selon laquelle l'État fédéral reprendra intégralement à son compte la dette publique de tous les États. *« Ce célèbre dîner, qui permit la création d'un véritable État fédéral avec une capitale et un Trésor public, reste d'une extrême actualité, surtout pour l'Union européenne. »*

Aujourd'hui, les « anciens pays riches » se retrouvent dans une situation assez voisine de tous ces cas de dette publique mais avec des fortunes diverses. Au Japon, la dette publique a augmenté depuis 20 ans pour dépasser aujourd'hui les 200% du PIB mais n'est toujours pas en défaut de paiement car sa dette est pratiquement financée par l'épargne des particuliers, l'une des plus élevées au monde. Cet équilibre financier,

qui peut encore durer longtemps, a toutefois une limite : l'épargne, principalement utilisée pour éponger la dette publique, n'est plus captée par les entreprises. Tout le progrès technique japonais menace dès lors de disparaître et avec lui le principal moyen de croissance. Si l'on y ajoute le fait que la croissance démographique y est la plus faible au monde, la dette par habitant va à un moment ou l'autre exploser et entraîner le pays dans une faillite financière abyssale.

Les États-Unis, eux, ont encore énormément de potentiel. Cette importante capacité de croissance est due à plusieurs facteurs : l'immigration et le progrès technique qui y est lié – de nombreuses innovations technologiques américaines ont été inventées par des personnes qui ne sont pas nées aux États-Unis ! – la mobilité et la flexibilité de la main-d'œuvre ainsi qu'une acceptation du changement et du risque.

Le choix groucho-marxiste du prêt à la Grèce

En Europe, nous sommes confrontés à un manque d'unité. Alors que les États-Unis ont créé un État fédéral et un Trésor public en un seul dîner de juin 1790, l'Europe peine depuis de nombreuses années à réussir son intégration. Nous avons certes une monnaie unique – l'euro – mais nous n'avons ni politique budgétaire commune ni mécanisme d'harmonisation de la productivité et du travail. *« Pratiquement tous les budgets des États membres de l'Union européenne sont faux, chacun se voile la face et des nations comme la Grèce finissent par se retrouver financièrement au bord du gouffre. Pour résoudre cette crise grecque, les pays de la zone euro n'ont pas trouvé de meilleure solution – que l'on pourrait ironiquement qualifier de "groucho-marxiste" – que de prêter au gouvernement Papandreaou de l'argent qu'ils n'ont pas en échange d'un programme de réduction des dépenses publiques qui ne sera de toute façon pas appliqué », assure l'économiste.*

D'autant plus que d'autres pays comme le Portugal, l'Espagne, l'Irlande et peut-être même l'Italie vont bientôt suivre l'exemple grec. *« L'euro lui-même est menacé et on peut s'attendre à ce que les attaques massives contre la monnaie unique européenne continuent dans les mois à venir »,* disait encore Jacques Attali en mai dernier. Avant que des pays comme l'Allemagne ou le Luxembourg ne songent à sortir de l'euro, on arrivera à une crise terrible de récession cumulative. Si la Grèce applique son programme, elle est en récession. Si elle est en récession, d'autres seront en récession autour d'elle.

Ce processus de récession cumulative très grave est en cours dans les pays de l'Union comme ce fut le cas dans les pays du Sud il y a quelques années. Le 13 août 1982, le

Mexique annonce qu'il ne peut plus assurer l'échéance de sa dette estimée à 80 milliards de dollars. Dans les mois qui suivent la suspension par le Mexique du paiement des services de sa dette, 39 autres pays déposent le bilan en Amérique Latine – Brésil et Argentine –, en Afrique puis en Asie. Pourtant, vingt années plus tard, la plupart de ces pays dont le Brésil, l'Argentine et le Mexique n'ont plus de dettes. Que s'est-il passé ? Le prix des matières premières – principalement le pétrole et l'agroalimentaire – a augmenté de manière importante et épongé progressivement la dette de ces trois pays. Le Mexique est devenu un important fournisseur de pétrole et le Brésil et l'Argentine sont devenus des puissances agroalimentaires. Mais ces pays restent encore fragiles économiquement. Ils ont énormément souffert, connu plusieurs faillites et vu leur classe moyenne balayée, notamment au Brésil et en Argentine.

Place aux hommes d'État !

Pour éviter que l'Europe ne connaisse le même sort et ne doive son salut qu'à une aide extérieure comme ce fut le cas pour les pays du Sud avec les matières premières, d'autres solutions sont possibles et l'une d'elles est même très facile et rapide à appliquer. Au lieu de prêter à la Grèce et de mettre en place un fonds européen de stabilisation financière destiné à venir en aide aux pays de la zone euro, les Européens pourraient très bien faire ce qu'ont fait les Américains deux siècles plus tôt, à savoir créer des Bons du Trésor européen et mettre sur pied une agence européenne du Trésor qui aurait le droit d'emprunter au nom de l'Union européenne. En tant que structure budgétaire, l'Union européenne ne dispose toujours pas de ce droit alors qu'au Luxembourg existe la Banque européenne d'Investissement (BEI) avec un capital d'actifs de 400 milliards d'euros et une capacité de prêt et d'emprunt de 100 milliards d'euros. Toutes les études le prouvent : si l'Union européenne n'emprunte ne fût-ce que 20% du PIB européen, le problème de la dette publique est réglé en Europe.

En conclusion

Jacques Attali s'adresse non seulement aux hommes d'entreprises mais aussi aux hommes d'État : *« Évidemment, pour éviter les abus et continuer à emprunter de façon irréfléchie, cette capacité d'emprunt à l'échelle européenne devra être gérée de façon centralisée pour pousser à la réduction des déficits. Mais une stratégie intégrée ne s'improvise pas. Il faut pour cela davantage que de la théorie, il faut des hommes d'État ! »*

Point de vue **de chefs d'entreprise**

Interviews

Jacques Attali a le sens de la formule ! Il n'hésite pas, pour alimenter son raisonnement, à aller à contre-courant de certaines pensées dominantes :

« Travailler plus et gagner moins... »

« La crise est intimement liée à la disparition d'une quelconque menace... »

« La croissance à tout prix comme réponse à la récession... »

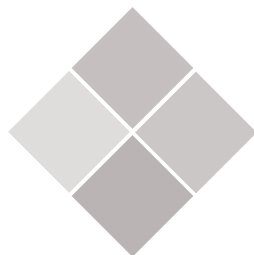
« Pas de sortie de crise avant au moins 2014... »

**« États et entreprises sont en concurrence
pour la captation de la dette sur les marchés financiers... »**

Les patrons, les hommes qui font l'économie au quotidien, partagent-ils pour autant l'entière de son analyse ?

La « soirée Attali » terminée, nous sommes retournés voir six patrons présents à la conférence. Nous avons soumis les propos de l'économiste à l'analyse du terrain, nous leur avons demandé dans quelle mesure ils pouvaient, demain, mettre la théorie en pratique.

Les réponses divergent mais il y a une constante : Attali a séduit. S'il n'a pas apporté de recette miracle – qui en a d'ailleurs aujourd'hui ? – avec Eurefi il a apporté aux patrons quelques ingrédients à utiliser dans leur gestion d'entreprise.



“ Que les États commencent par se soigner, on en parlera après ”

Philippe Metzger, Coprodex
Saint-Avold (France)



Coprodex... La marque est inconnue du grand public. Par contre, les menuiseries industrielles et les professionnels de la fenêtre connaissent ce spécialiste de l’habillage de produits en PVC pour la fermeture du bâtiment. Ses clients sont des fabricants, des assembleurs et des monteurs de portes et fenêtres PVC auxquels la société propose profilés, profilés d’habillage, tubes, coulisses, ébrasements... Elle s’intéresse également aux éléments composant les volets-battants, les clôtures en PVC... Le tout en blanc classique ou dans une centaine de tons en vogue sur le marché, depuis l’imitation bois jusqu’aux teintes les plus vives.

Basée à Saint-Avold (Moselle française), Coprodex développe un chiffre d’affaires de 15,2 millions d’euros (chiffre 2009) sur le territoire français mais également sur la Wallonie et le Grand-Duché de Luxembourg. L’intégration, en 2010, de deux nouveaux métiers – l’enrobage de profilés et la fabrication d’écrans de jardin – permettra de doper l’emploi, passant de 25 à 40 personnes.

La reprise n'est pas attendue avant plusieurs années. Qu'est-ce qu'on fait, on attend ?

En terme macro-économique Jacques Attali a sans doute raison lorsqu'il évoque 2014 pour retrouver le niveau de 2007. Néanmoins, si c'est sans doute exact en terme d'économie globale, cela ne doit pas nous laisser inertes. Les patrons gardent la faculté de développer leurs entreprises par un positionnement sur de nouveaux marchés et par la prise de marchés existants. En tout cas, c'est ce que nous, nous essayons de faire. Nous avons connu, malgré la crise, des croissances à deux chiffres en 2007, en 2008, en 2009... et nous allons dans ce sens pour 2010 aussi.

Vous faites exception...

Je ne le pense pas, mais comme Attali l'a souligné au cours de sa conférence : s'il paraît évident que la crise va se prolonger au moins jusqu'en 2014, il est tout aussi évident qu'elle laisse des opportunités à des gens qui se prennent en charge pour s'approprier des parts de marché, apprendre de nouveaux métiers, pérenniser leurs acquis... Bref, se développer malgré la crise.

Avez-vous pu compter sur l'État au plus fort de la crise ?

L'un des credos de Jacques Attali c'est de dire qu'il faut cesser de compter sur les autres... J'abonderai dans ce sens en disant que je ne suis pas là pour juger de la faculté ou non des États – qui sont eux-mêmes bien malades – à intervenir pour soutenir des entreprises qui n'ont d'ailleurs pas trop l'habitude de compter sur l'interventionnisme public. Je sais, c'est facile à dire puisque nous nous développons, néanmoins je pense qu'il faut faire preuve de créativité et d'imagination pour chercher des parts de marché.

Est-ce que l'État fait suffisamment ou pas ?

Il fait ce qu'il peut l'État ! Mais il devrait d'abord commencer par s'alléger, avant de vouloir soutenir les autres. Que les États commencent par se soigner et on en parlera après !

Les citoyens sont-ils dans une situation tellement confortable que, comme l'affirme Attali, ils ont perdu la volonté de travailler ?

Oui ! Les citoyens se sont installés dans un confort douillet. Ils négligent, par manque d'ouverture d'esprit, de se positionner sur un marché devenu global ces dernières années. Ils oublient que les

situations d'autres pays créent des distorsions de concurrence. Si l'on ne regarde pas en face les réalités du monde, on peut s'endormir sur ses lauriers. C'est peut-être ce que le citoyen européen a fait, en pensant qu'il n'y a plus de problème géopolitique, en imaginant que l'Euro et l'Europe ont tout réglé, en continuant à croire que l'Inde ou la Chine sont à dix planètes d'ici... Les portes du monde sont là où on veut bien les voir. Si j'habite à Luxembourg, je peux les situer à Remich ou Esch-sur-Alzette mais je peux également les situer à Gibraltar ou à Moscou, ou plus certainement considérer le monde dans son intégralité. Si je me mets dans cet état d'esprit, j'aurai davantage conscience du caractère précaire de ma situation devant le mouvement des autres. Parce qu'aujourd'hui, on est tout sauf à l'abri. Lorsqu'on oublie de se poser les bonnes questions, on oublie d'être dynamique.

Est-ce que l'entreprise a besoin d'une menace pour avancer ?

Une entreprise c'est d'abord des hommes pour la diriger, qui ensuite doivent être à la fois réalistes et anxieux. Quand on est anxieux on n'a pas besoin de la menace, on observe ce que font les autres et on craint... La peur n'enlève pas le danger. Être anxieux, c'est être en éveil sur le marché, être à l'écoute de ses concurrents, de ses clients, de ses fournisseurs. Lorsqu'on est en éveil on n'a pas besoin de menace, on prend conscience suffisamment tôt de la vitesse des mouvements.

Parmi les réponses possibles face à la crise, Jacques Attali estime notamment qu'il faut travailler plus, quitte à gagner moins. Est-ce un discours facile à entendre pour un patron bossueur ?

C'est une formule ! Elle vise à choquer. Il faut peut-être se remettre au travail, non plus avec le souci d'améliorer son quotidien et son niveau de vie, mais avec le souci de simplement le maintenir parce que nous sommes, je le rappelle, en situation de conflit économique et social. Le problème aujourd'hui c'est de se poser les bonnes questions, comme celle-ci par exemple : si aujourd'hui je dois courir un 100 mètres et que je pèse pour 120 kg pour un mètre soixante-dix, je suis sans doute moins bien préparé que celui qui a un corps d'athlète... Cette image rejoint la formule d'Attali : il y a sans doute des cures d'amaigrissement à faire. Mais c'est toujours sa même logique, celle de la prise de conscience d'une situation. En voici une autre : en Belgique tout comme en France, cela fait bien longtemps que nous avons constaté que l'ascenseur social était en panne, les fils de médecins ne de-

viennent plus nécessairement médecins, les fils de hauts fonctionnaires ne deviennent plus hauts fonctionnaires, idem pour les fils d'entrepreneurs... Nous avons dans nos entreprises des fils médecins qui sont diplômés de l'enseignement supérieur mais qui se satisfont aujourd'hui, par nécessité, d'une fonction d'employé. C'est une réalité subie. Il faut simplement en prendre conscience et tenter de lutter contre si c'est possible.

La création, l'innovation... c'est indispensable pour sortir de la crise ?

Sans doute mais je suis trop petit pour en juger. D'évidence, les innovations majeures favorisent le développement des grandes entreprises, des états ou des régions... Mais encore faut-il savoir utiliser une innovation... Aujourd'hui, créer quelque chose qui, demain, sera copié ailleurs à moindre coût, c'est aussi considérer que l'innovation est moins pérenne pour le bien être des gens que par le passé... Innover c'est bien mais il faut surtout rester en compétition.

Précisément, dans votre secteur, l'innovation est-elle importante ?

L'innovation c'est un grand mot. Je parlerais plutôt de créativité. Nous essayons en fait d'être créatifs de donner à nos gammes de produits une profondeur et une richesse... dont on espère qu'elles nous préserveront un peu plus des situations de concurrence.

Si un patron vous demandait quelques conseils pour sortir de la crise ?

Je n'en donnerais aucun, je ne me permets pas de donner des conseils à qui que ce soit. Je suis d'une nature très anxieuse et j'ai peur de « manquer », donc je me mets en quête de positionnement et en observation de la concurrence pour justement encore nourrir mon anxiété. Bon, ce n'est peut-être pas très agréable comme mode de fonctionnement mais c'est peut-être une des clefs qui permet de fonctionner en allant de l'avant.

N'est-ce pas aussi ce qu'Attali appelait la croissance ?

Oui, mais faut éviter les écueils, les pièges. Il faut accepter le principe de la diversification mais pas celui de la distorsion. Comme patron, on peut avoir tendance à penser que l'herbe est plus verte ailleurs mais je considère que la croissance doit rester dans le cadre stratégique d'une entreprise. J'ai beaucoup de mal en effet à concevoir qu'un fabricant de



fenêtres se lance demain dans le photovoltaïque simplement parce qu'il y a des soutiens fiscaux. Ce n'est souvent que de l'opportunisme à court terme. Il vaut mieux s'interroger surtout sur son métier, se demander ce que l'on peut faire que les autres ne font pas aujourd'hui. De cette façon, on se positionne le plus durablement possible sur son développement.

Les nouvelles crises financières de la Grèce ou du Portugal ne remettent-elles pas en cause ces certitudes ?

La situation n'est pas plus inquiétante qu'il y a deux ans, trois ans ou cinq ans. Il est incroyable de découvrir tout d'un coup les déficits des états alors que ça fait des années qu'on fait de la croissance à crédit, qu'on soutient la consommation pour soutenir la croissance... Le bon sens de n'importe quel citoyen ou père de famille commande qu'on ne fasse pas plus de dépenses que de recettes. Or, on a vécu en faisant l'inverse durant des années. La différence aujourd'hui c'est que les marchés – pour peu que cela ait un sens – nous imposent une prise de conscience douloureuse. Mais plutôt que de vivre la situation comme une douleur, il faut la vivre comme un outil qui permettra l'éveil des consciences.

Dans ce genre de circonstances, une PME est-elle mieux armée qu'une multinationale ?

Honnêtement je n'en sais strictement rien. Il y a des multinationales qui présentent une telle force actuellement... Il y a des sociétés de sous-traitance internationale qui emploient des centaines de milliers de personnes et dont on ignore le nom, tandis qu'une multinationale archiconnue comme Apple, qui la fait travailler, en emploie peut-être trois fois moins. Chaque PME, chaque multinationale doit essayer d'avoir la meilleure connaissance possible de son marché pour pouvoir anticiper. Petite ou grande entreprise ? Tout cela est un problème d'éveil, de fonctionnement, de volonté ! ■

“ Je suis persuadé que dans tous les secteurs il y a une place pour l'innovation! ”

Didier DEPREAY, Point chaud

Liège (Belgique)



Un petit bonhomme jaune, souriant, flanqué sur une bannière d'échoppe... À cette seule évocation, le Français moyen pense croissant, pain au chocolat, pain frais... Il pense « Point chaud » en fait. Une marque protégée, devenue au fil de l'évolution du marché et de la copie du modèle par des concurrents, pratiquement un nom générique. En Belgique, où la marque est apparue en 1993 sous l'égide de Didier Depreyay, elle fait un chemin similaire. Le simple terminal de cuisson de pains sur point de vente s'est rapidement doublé d'une activité de préparation de produits prêts à consommer sur le pouce. La boulangerie-pâtisserie-viennoiserie des débuts est désormais une formule de restauration rapide et incontournable dans les centres-villes, alternant produits sucrés et salés, chauds et froids, en-cas et repas plus complets.

Point chaud est en constante progression. Avec 34 magasins en Belgique francophone et une quarantaine en France – en propriété ou franchisés –, avec ses usines de fabrication de produits prêts à cuire, elle emploie désormais environ 660 personnes.

« Point chaud », c'est une grande tradition française remaniée à la sauce belge, non ?

L'enseigne a effectivement été doyenne dans l'exploitation des terminaux de cuisson en France depuis l'ouverture du premier magasin en 1981. C'était le premier du genre, tous les autres ont suivi, l'ont imité. Nous avons ré-expérimenté le concept en Belgique au début des années 90 en l'adaptant aux spécificités de ce marché.

Un marché désormais en crise, même sur le croissant chaud ?

Nous sentons effectivement un petit changement, un glissement dans les comportements d'achat. Ainsi, nous voyons bien qu'une part de plus en plus importante de notre clientèle se tourne vers les promotions. Nous constatons également une petite baisse du nombre de transactions – 2 % – mais dans le même temps, notre chiffre d'affaires augmente de 3,5 % grâce notamment au développement du panier moyen. Je dirai donc que dans notre secteur nous appartenons à un segment qui a été épargné par la crise, sans doute parce qu'il répond mieux que d'autres – mieux que la restauration traditionnelle par exemple – aux effets négatifs de la crise.

Parce que le sandwich est une offre refuge ?

Bien sûr, le repas sous forme de pain garni est un excellent rapport qualité-prix. Mais outre le sandwich sous toutes ses formes, nous offrons des produits salés comme le pain-saucisse, la mini-pizza etc. soit une petite gamme de produits qui répondent à l'envie actuelle de manger sur le temps de midi quelque chose de bon et de rapide. En fait, les gens prenant de moins en moins de temps de midi – le phénomène dure depuis 15 ans mais il s'accroît – ils cherchent à manger un produit à bonne connotation « santé ». Dans ce contexte, notre gamme nous permet de bien évoluer par rapport au hamburger.

Rayon « santé » vous avez désormais dans les centres-villes une enseigne concurrente avec des produits bio...

Son chiffre se développe certainement mais sur des emplacements commerciaux différents, avec une formule différente et, quoi qu'il en soit, à des prix largement supérieurs. Je ne serais pas étonné d'apprendre qu'ils souffrent un peu plus que nous de la crise car ils travaillent sur une cible clientèle plus restreinte.

Qu'attendez-vous des pouvoirs publics dans un tel contexte ?

Mon pays, la Belgique, a fait son travail par rapport aux conséquences de la crise financière. Mais, à l'inverse d'autres puissances, il n'a pas encore pris de dispositions sur de grands dossiers comme l'âge de la retraite par exemple. Il faut relever l'âge légal de la retraite ou, en tout cas, relever le taux d'emploi des seniors. Par ailleurs, il est urgent de résoudre la question de la charge sociale et fiscale sur le travail. Temps qu'une personne, coûtera à l'entreprise 5000 euros par mois pour ne recevoir que 1800 euros net sans sa poche, ça ne marchera pas. S'il faut trouver d'autres sources de revenus, et bien allons-y, allons les chercher un peu sur le capital par exemple.

Comme patron, taxer le capital, ça ne vous pose pas de problème ?

Non, à condition de ne pas toucher au taux d'imposition des sociétés qui est déjà trop élevé. Il y a des sources de revenus à trouver dans la spéculation financière.

Selon Jacques Attali, le confort anesthésie la volonté de travail, êtes-vous d'accord ?

Avec l'idée philosophique qui consiste à dire « qu'on n'est jamais aussi bon que dans l'épreuve », je n'ai pas trop de souci. Effectivement, quand on s'installe dans le confort on pense qu'il ne sera jamais question de revoir à la baisse ses acquis. C'est d'ailleurs notre problème majeur en Europe. La bonne question la voici : comment faire pour que notre taux de croissance redevienne créateur d'emplois ? Et voici la bonne réponse : certainement en révisant nos acquis sociaux ! Ce que l'on vit aujourd'hui est un électrochoc salutaire. Il doit nous rendre lucide, nous permettre de limiter tout ce qui était un peu illusoire, nous inciter à revenir à des choses beaucoup plus réalistes.

Avez-vous aussi l'impression qu'une entreprise n'avance jamais mieux que quand elle est prise à la gorge ?

Oui, dans ces situations, on n'a pas le choix, il faut bosser. Ça me rappelle un peu la phase de création. Quand vous avez deux magasins et que vous voulez en faire un troisième, vous prenez un risque énorme par rapport aux deux premiers. Ensuite, viennent les différents paliers à franchir, à bien négocier. Cela fait au moins dix ans que nous avons dépassé ces étapes mais l'entreprise est un défi permanent. Croire que l'on peut conserver ses acquis pendant une décennie est un leurre. Tous les deux ou trois ans, il faut réviser

l'organisation des principales fonctions économiques et essayer de développer une nouvelle source de revenu par l'innovation. Pour cela, pas de secret, une entreprise doit se doter des ressources humaines qui lui permettront d'avancer. L'entreprise pour moi c'est d'abord une aventure humaine.

Avant une histoire de machine ?

Bien sûr! Les hommes d'abord! Ce sont eux qui mettent les machines en place. D'où l'intérêt de bien organiser son recrutement, d'avoir un bon projet, de mettre la bonne personne à la bonne place etc.

Que faire pour sortir de la crise, travailler plus pour gagner moins ?

Travailler plus pour gagner la même chose, ça revient à gagner moins à l'heure. J'estime que dans les circonstances actuelles il faut pouvoir donner plus pour la même rémunération en sachant que c'est un investissement pour le futur. Si c'est pour aller chercher de nouvelles sources de revenus qui, bientôt, permettront de récompenser tout le monde alors je suis vraiment d'accord. Ça revient à ce que l'on disait auparavant: il faut avoir la capacité de réviser ses acquis.

Implémentez-vous cette stratégie dans votre entreprise ?

Bien sûr! Quand une personne réclame une augmentation de salaire alors qu'elle ne veut pas travailler plus, j'applique le barème légal. J'explique: « vous m'obligez à vous placer dans les limites de la durée légale du travail, alors permettez-moi d'appliquer les conditions de rémunération des barèmes préconisés par les commissions paritaires ». Je préfère récompenser la motivation, augmenter ceux qui s'impliquent et qui sont demandeurs de plus de responsabilités. C'est de la discrimination positive.

Est-ce que dans un secteur comme le vôtre il y a une place pour l'innovation ?

Évidemment! Récemment, nous avons mis en place une nouvelle identité visuelle, nous avons créé une carte de fidélité électronique, nous avons lancé un système d'envoi d'images sur des écrans plasma dans les magasins etc. Côté produits, nous innovons tout le temps: nous testons certainement cinq ou six nouveaux produits chaque année. Certains restent, d'autres pas. Une dynamique des ventes ne se gère pas seulement par la promotion mais aussi par des actions événementielles, la variation des assortiments, la profondeur des gammes, le format des produits...

Un exemple ?

Un exemple tout simple: le pain au chocolat se vend désormais en quatre formats différents. Je suis persuadé que dans tous les secteurs il y a une place pour l'innovation!

Difficile de parler de crise sans parler de dette, tenez-vous la vôtre à l'œil ?

Tout à fait, nous contrôlons régulièrement nos ratios d'endettement et de solvabilité mais nous savons aussi que la dette nous permet de financer de nouveaux investissements, donc la croissance. Il faut rester dans une fourchette acceptable.

Et dans une crise actuelle avez-vous tendance à atteindre la fourchette la plus basse possible ?

Non! Pour nous la crise évoque aussi une période d'opportunités. Pour le moment, il est possible de prendre des positions à des prix raisonnables. A contrario, en période de forte conjoncture, seules les enseignes qui jouent dans la cour des grands sont capables d'aller chercher les « triple A » (NDLR: les emplacements de premier choix dans un centre ville) alors que pour le moment c'est tout à fait possible pour nous.

Ce qui vous permet d'aller chercher cette croissance salvatrice selon Jacques Attali ?

Oui, mais nous ne sommes pas adeptes de la croissance à tout prix. L'homme est né pour ça, pour améliorer ses conditions de vie, son bien-être. Néanmoins, tout cela doit rester dans le cadre d'une allocation optimale des ressources.

La récente crise de l'euro représente-t-elle une menace pour votre activité ?

Ça me fait un peu peur mais ça m'impacte pas mes affaires en ce moment. Une multinationale qui doit échanger des devises et faire de la grande exportation le ressent certainement différemment de nous.

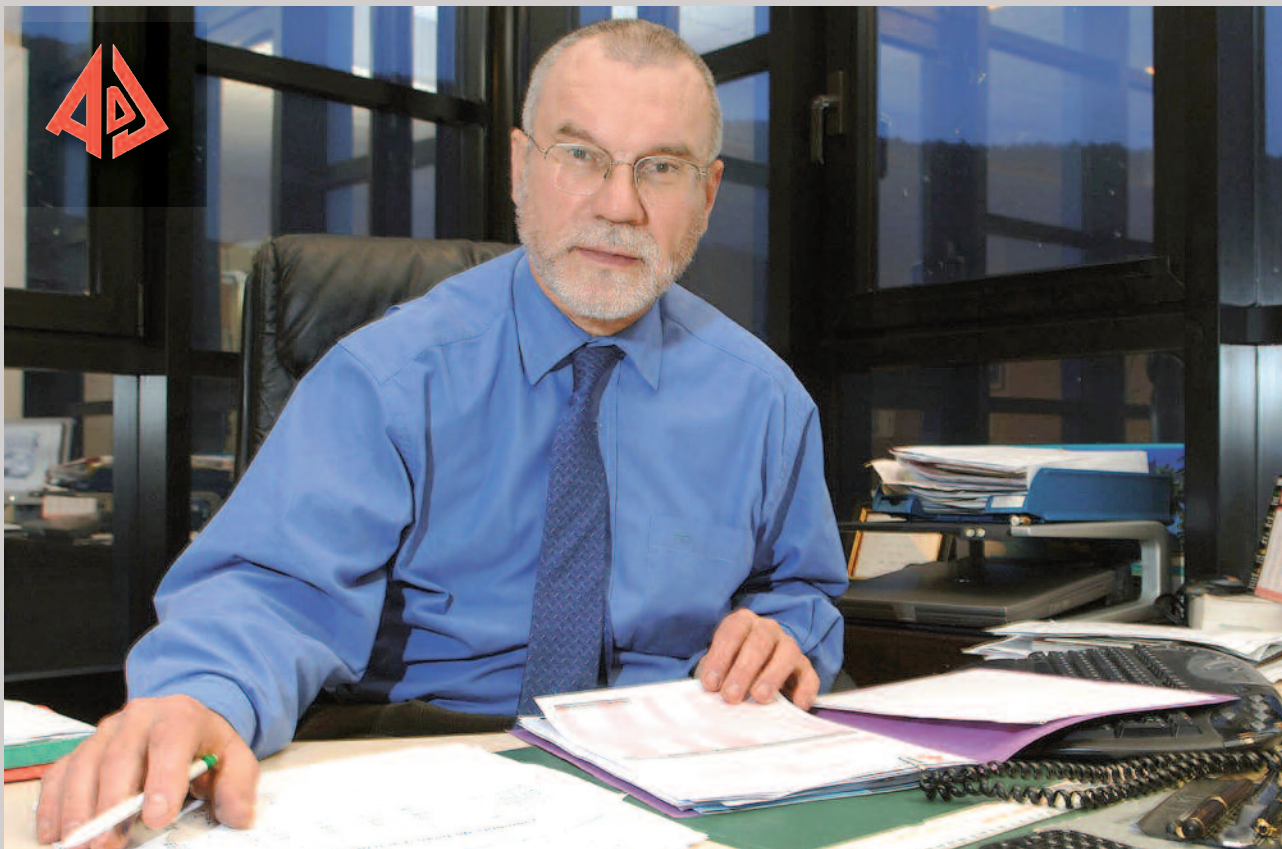
Parlons d'exportation: comment voyez-vous votre développement ?

Nous avons des intentions précises pour nous implanter rapidement au Grand-Duché de Luxembourg. Pour le reste nous cherchons à poursuivre notre développement sur le croissant Bruxelles-Luxembourg-Nice, en nous implantant dans les villes où nous ne sommes pas encore présents. Dans la foulée, nous cherchons à intégrer Aix-la-Chapelle et Cologne, en Allemagne mais aussi Anvers (en Flandre) et Breda (Pays-Bas). ■

“ Le moteur, au sens propre comme au figuré, c’est lui qui nous anime ”

Jean-Michel Lesire, Ateliers des Janves

Bogny-sur-Meuse (France)



Un chiffre d’abord: 25 millions de pièces par an. Un autre ensuite: 50 % des voitures françaises environ trouvent un petit morceau de leur technologie dans les Ardennes, à Bogny-sur-Meuse précisément.

C’est là, au sein des Ateliers des Janves, que Patrick Sergeant et Jean-Michel Lesire ont développé une activité traditionnelle de forge et d’estampage de pièces pour l’automobile. ADJ est le premier fabricant autonome de bielles en France, il est également fournisseur des principaux constructeurs automobiles et équipementiers européens. Un métier de base complété par une activité plus récente d’usinage située à Vouziers, également dans les Ardennes.

En 2008, les deux entreprises totalisaient 76 millions de chiffre d’affaires et 330 emplois. La situation fut néanmoins fortement impactée par la crise, une crise face à laquelle Jean-Michel Lesire n’est évidemment pas resté sans réaction.

Dans quelle mesure la récession de fin 2008 a-t-elle impacté votre activité traditionnelle ?

Jacques Attali estime que le niveau de l'activité économique de 2007 ne sera pas retrouvé avant 2014 : il nous conforte dans tous nos prévisionnels puisque nous avons fait la même projection. Néanmoins, nous devons dissocier la partie automobile des autres secteurs tels que le poids lourd, l'off road et les engins agricoles. Il y a eu de tels accompagnements sur le secteur de l'automobile qu'on ne peut pas y appliquer de la même façon les propos de Monsieur Attali. Les incitants ont été tels, partout en Europe, que l'automobile marche encore à peu près bien.

Précisément, l'État de droit a-t-il fait son job ?

Bien évidemment ! Les mesures d'accompagnement prises par le gouvernement étaient adaptées et nécessaires. Je pense au chômage partiel, aux moratoires, au carry back, aux incitants à la consommation, aux primes à la casse... Toutes ces mesures étaient parfaitement appropriées vu la hauteur de la crise. Elles ont permis à des secteurs tels que les nôtres de passer l'année 2009 sans casse.

Néanmoins, ces mesures n'auraient pas été suffisantes si, au sein des entreprises, d'autres efforts tout aussi intensifs n'avaient pas été déployés en terme de réduction des poids morts, d'économies de toutes natures, de travail avec les banquiers, de réflexion sur le haut de bilan...

Elles ont permis d'éviter des catastrophes ?

Tout à fait. Pour notre part en tout cas, mais ce fut la même chose pour d'autres, sans ce double travail – aides publiques et économies en interne – nous n'aurions pas pu garder la totalité de nos effectifs. Or, nous l'avons fait, même si nous avons été obligés de nous séparer de nos intérimaires. Par ailleurs, nous en avons profité pour mettre en place des programmes de formation renforcés.

L'amenuisement du phénomène de « menace » dans les années qui ont précédé la crise en serait-il la cause, ainsi que l'affirme Jacques Attali ?

L'intérêt d'écouter un économiste comme Monsieur Attali est réel : il a une intelligence au-dessus de la moyenne et sa première activité est de réfléchir en mettant en ordre un certain nombre d'événements macro-économiques. Néanmoins, on ne peut pas prendre chacun de ses propos et essayer de les coller à sa propre activité. Précisément, dans les

années qui ont précédé la crise, nous, nous avons eu la volonté de mettre en œuvre une véritable politique de développement de l'entreprise : entre 1995 et 2007, nous avons réussi à quadrupler l'activité. Dans un secteur aussi traditionnel que le nôtre, alors que toutes les sirènes chantaient les vertus de la délocalisation, ça témoigne d'une véritable volonté d'entreprendre et ça signifie à tout le moins que nous ne nous sommes pas étendus sur la « peur » ou des considérations de ce genre. Une menace n'est pas une motivation pour avancer, l'entreprise avance en fonction des opportunités qu'elle se crée. Au niveau des considérations tenues par Jacques Attali, je ne m'y compare pas. Aussi, je préfère parler de moteur plutôt que de peur. Et le moteur qui nous, nous anime en permanence, c'est bien évidemment de toujours être attentifs aux évolutions de nos secteurs d'activité.

Ce qui se traduit concrètement ?

Nous sommes obligés d'être en permanence vigilants sur la façon dont évoluent les constructeurs. Sachant qu'ils ne conçoivent pas un nouveau moteur tous les six mois, il est important pour nous d'être présents au moment précis où le produit sort. Une fois que nous sommes affectés sur un nouveau marché, si nous ne faisons pas de grosse bêtise au niveau de la qualité ou de la gestion de l'entreprise, nous le restons sur toute la durée de vie du moteur. Le vrai challenge pour nous, c'est d'être toujours prêts en terme de qualité et de développement de capacité au moment où un nouveau moteur sort des cartons d'un constructeur. Donc, le moteur, au sens propre comme au figuré, c'est lui qui nous anime.

Dans votre secteur y a-t-il une place pour l'innovation ou laissez-vous l'initiative aux donneurs d'ordre ?

Non, l'innovation fait bien sûr partie de notre métier. D'une part, parce que notre expertise nous permet de contribuer à diminuer les masses mises en mouvement dans les moteurs, donc à réduire les consommations. D'autre part, nous allons plus loin en proposant des solutions originales aux donneurs d'ordre : nous avons d'ailleurs déposé un brevet sur un nouveau matériau et sur le process adapté à ce matériau.

Jacques Attali estime que les gens cherchent surtout désormais à profiter du moment présent. Le ressentez-vous dans votre personnel ?

Les phénomènes de société sont les mêmes partout. Nous vivons effectivement dans un environnement

du « tout et tout de suite ». Quel que soit leur niveau de formation, les jeunes que l'on peut embaucher comme collaborateurs, nous font généralement ressentir cette tendance assez forte. Dans nos entreprises, nous avons peut-être réussi à temporiser cette situation par une politique très soutenue de l'apprentissage : le jeune qui peut mêler contrat de travail et poursuite des études acquiert plus facilement l'état d'esprit de l'entreprise.

Il existe différentes solutions pour sortir de la crise. Parmi elles, d'aucuns proposent de travailler plus pour gagner moins. Est-ce envisageable à votre niveau ?

C'est un peu provoc cette question ! D'autant qu'elle est d'une actualité plus que brûlante avec le conflit social sur les retraites. On peut envisager beaucoup de solutions mais le plus important est d'expliquer clairement ce qu'on veut faire. On a le droit de ne pas réussir tout ce qu'on a envisagé mais si on n'explique pas le projet au sein de l'entreprise, on devient un peu fautif.

Est-ce que la gestion de la dette des états peut se comparer à celle des entreprises ?

Ca rejoint la problématique des mesures prises par les gouvernements : si on s'en contente en espérant que ça passe c'est un peu court. Une entreprise a besoin d'une surveillance serrée de ses indicateurs. On ne peut pas faire n'importe quoi, vivre au-dessus de ses moyens, distribuer ce qu'on n'a pas gagné... Chez nous, nous avons précisé, sous la forme d'un graphique, et en collaboration avec nos banquiers, la zone qui correspond au découvert autorisé. Ensuite, nous avons expliqué clairement le problème à nos interlocuteurs sociaux et à nos partenaires économiques. Tant que l'on restait dans cette zone, dans ce « terrain de jeu », les choses pouvaient continuer mais si d'aventure on venait à en sortir c'est le banquier qui devenait l'arbitre à la fin du mois pour assurer la paie... Mieux valait donc ne pas prendre de risques inconsidérés. Une entreprise ne peut pas vivre sur le court terme, ne peut pas vivre avec un endettement non maîtrisé sans prendre des risques énormes. C'est comparable avec la gestion de la dette publique sauf que dans le cas d'une entreprise la sanction tombe beaucoup plus vite...

Est-ce que la croissance à tout prix est la seule réponse valable à la crise ?

Non ! Nous, nous avons eu une croissance importante pendant un bon nombre d'années parce qu'il nous

fallait prendre une place significative sur le marché. Aujourd'hui, nous avons un peu plus de 50 % du marché national de la bielle, à peu près 17 % du marché européen et 6 % du marché mondial... Nous avons atteint les niveaux que nous nous étions fixés et nous n'avons pas envie de croître de manière inconsidérée dans l'acquisition de nouvelles parts de marché. Par contre, nous cherchons à intégrer plus de valeur ajoutée sur nos produits, d'où l'investissement réalisé dans le domaine de l'usinage pur à Vouziers. Nous cherchons ainsi à donner un nouvel axe de développement à notre activité en dehors d'une recherche permanente de croissance sur le « volume ».

Est-ce que la récente crise de l'euro en Grèce et ailleurs est de nature à vous inquiéter une nouvelle fois ?

Bien sûr ! Les économistes ont raison d'attirer notre attention sur les conséquences possibles d'un effet domino, sachant que toutes les économies européennes sont liées les uns aux autres. Je n'imagine pas un seul instant par exemple, qu'une crise importante en Espagne n'ait pas de répercussion sur ce qui se passe dans nos pays.

Vous vous y préparez ?

Oui, à notre petite échelle. Nous essayons d'adapter le rythme de l'entreprise et sa capacité à survivre de façon à être prêts lorsque redémarrera vraiment l'activité. C'est la raison pour laquelle nous avons gardé la totalité de notre personnel et nous poursuivons nos programmes d'investissement. Par contre, il a fallu faire des économies ailleurs : baisser le poids mort, réduire les frais, optimiser l'outil de production, traquer les dépenses dans tous les sens !

Que vous a apporté la conférence de Jacques Attali dans ce contexte ?

Énormément ! Personnellement je suis toujours étonné que des cerveaux d'une telle intelligence ne soient pas mieux entendus – je n'ai pas dit « écoutés » mais bien « entendus » – de nos politiques. Avec des gens comme lui, ils ont à leur disposition tout ce qui est nécessaire pour orienter un certain nombre de réformes qui pourraient prévenir les conséquences des situations que nous sommes en train de vivre. On peut, une fois de plus, s'étonner qu'une telle intelligence ne soit pas mieux utilisée par nos dirigeants ! ■

“ La situation nous oblige à être tout le temps créatifs mais ce n'est pas grave, la créativité c'est dans nos gènes ”

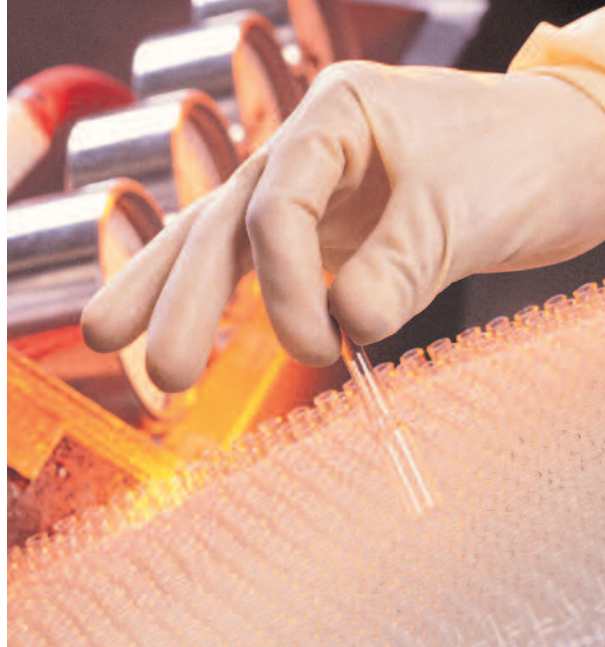
Docteur Chalom Sayada, ABL

Luxembourg (Grand-Duché de Luxembourg)



Derrière un diagnostic, il y a autant de maladies différentes qu'il n'y a d'individus touchés par une même maladie... Chalom Sayada, médecin et biologiste, spécialisé dans la génétique et les maladies infectieuses, a fait de ce constat une opportunité de business. Il a délaissé les cabinets de consultation pour développer, au travers de sa société ABL, des logiciels susceptibles d'assister les médecins et le personnel médical dans le traitement de maladies chroniques comme le sida, l'hépatite, la tuberculose et, très bientôt, le cancer. Son modus vivendi : il faut personnaliser les traitements, d'une part parce que les maladies sont toutes différentes les unes des autres, d'autre part parce que les traitements deviennent de plus en plus complexes et de plus en plus coûteux. ABL estime ainsi apporter sa pierre à l'édifice du contrôle des coûts de santé. Le produit ? Des logiciels construits sur une plate-forme de données bio informatiques mise à jour en temps réel. Les clients ? En Europe, il s'agit d'hôpitaux ou de réseaux hospitaliers tandis qu'en Afrique ABL travaille avec les gouvernements ou une agence sponsorisée par les États-Unis.

Partie de rien ou presque en 2001, ABL a très vite grandi, notamment en rachetant son concurrent américain « Therapy hedge inc ». Tout s'accélère depuis trois ans: ABL double son chiffre d'affaires chaque année. Elle emploie 25 personnes et investit continuellement dans la « recherche-développement ». Outre ses trois commerciaux propres, elle s'appuie sur des partenariats pour vendre ses produits: Roche Diagnostic sur l'Europe et le programme américain Pepfar pour soigner la tuberculose et le sida en Afrique.



Attali a parlé de crise. Vu l'explosion du nombre de patients pour certaines maladies infectieuses, y en a-t-il une dans votre secteur ?

Nous sommes effectivement dans un marché de niche où les besoins sont clairement identifiés et où nos concurrents ne sont pas les majors du secteur. C'est donc un élément positif. Néanmoins, la crise a un impact non négligeable sur nos activités. Aujourd'hui en Europe, en Espagne plus particulièrement, lorsque l'on soumet un projet de recherche, les choses sont compliquées car il y a moins d'argent à investir dans la recherche. Impact aussi en Afrique du Sud: l'Amérique ne sponsorisera pas indéfiniment le traitement du sida. Nos clients le savent et ils nous préviennent que les choses n'iront pas mieux en 2012 ou 2013. Cette situation nous oblige à être tout le temps créatifs mais ce n'est pas grave, la créativité c'est dans nos gènes. Cette indispensable attention permanente à notre business model nous impose une très grande discipline. Nous savons que nous sommes dans un secteur où les besoins continuent d'augmenter mais nous sommes prudents car il pourrait y avoir un ralentissement de la maturation de notre marché et, surtout, un ralentissement des aides publiques pour les soins de santé.

Ca ne vous empêche pas de grandir !

Bien sûr, notre chiffre d'affaires et notre portefeuille clients continue d'augmenter tandis que notre partenaire Roche est ravi de notre collaboration. Il me faut néanmoins préciser que si nous grandissons c'est parce que nos investisseurs – NDLR: dont Eurefi – croient en nous. Il n'empêche, nous sommes très attentifs aux feux oranges nouveaux qui se lèvent: difficulté à obtenir des projets de recherche en Espagne ou nécessité d'être plus créatifs sur les accords commerciaux en Afrique du Sud lorsque l'argent vient d'Amérique.

Vous parliez d'Espagne, sentez-vous que la crise y est plus prégnante ?

Incontestablement oui. Mais il y a un bon et un moins bon côté aux choses. Le bon, c'est que quand nous cherchons à recruter en Espagne, nous n'avons pas trop de problème. Le moins bon c'est que les hôpitaux sont sous une pression rarement égalée. Ils veulent votre nouveau produit – ce qui est rassurant en soi – mais ils n'ont pas d'argent, donc nous devons nous débrouiller « à budget constant ». Un signe qui ne trompe pas: d'habitude, dans le milieu hospitalier, vers octobre-novembre, ils bloquent les commandes jusqu'en décembre pour reporter la dépense sur l'année suivante. Mais là, depuis un an ou deux, les reports de commande se font déjà sentir dès l'été. Les besoins de traitement sont là mais l'hôpital doit trouver les moyens pour les financer. En fait, je pense que le système de santé doit réorganiser ses priorités, mieux décider où il doit budgéter ou pas.

Jacques Attali a fait de la menace une source d'inspiration pour ses travaux. Est-ce que la maladie est une menace qui vous fait avancer ?

De nombreux éléments du discours de Jacques Attali s'appliquent à notre situation. Comme lui par exemple, nous estimons que le monde occidental – Europe, USA, Japon – a une croissance un peu limitée mais que le Brésil, l'Amérique du Sud, l'Inde, la Chine... seront, dans les trois prochaines années, des opportunités de marché majeures. Ces pays vont, tôt ou tard, mettre en place des systèmes de santé comparables aux nôtres. Vous savez quand les gens commencent à avoir de l'argent, ils exigent un vrai traitement, ils n'acceptent plus de prendre juste un peu de pénicilline... Je constate aussi que dans des pays où il existe de très fortes épidémies de sida ou de tuberculose, les dirigeants ont pris la ferme

décision de soigner leur population. Il y a 20 ans par exemple, l'Afrique du Sud laissait mourir ses malades. Aujourd'hui, le gouvernement a pris conscience que s'il ne traitait pas sa population le pays partirait en décadence. Le danger causé par la maladie a créé une obligation pour l'État et une opportunité business pour nous.

Y a-t-il des coins du monde où vous n'êtes pas présents ?

Oui, beaucoup, nous n'avons que 25 employés, et parmi eux seulement trois vendeurs. Notre métier n'est pas de vendre mais de développer. Par contre, nous cherchons à utiliser des accès existants aux marchés, à l'image de notre partenariat avec Roche. Mettre en place un réseau commercial coûte très cher, cela reviendrait pour nous à réinventer la roue.

Il est temps de travailler plus pour gagner moins... Êtes-vous prêt ?

C'est certainement une des solutions. Je suis un idéaliste, il faut être passionné par ce que l'on fait et quand on l'est on ne compte pas. Mais je sais aussi que les gens sont en recherche de qualité de vie, donc qu'il faut trouver un bon équilibre. Cela étant, quand je voyage à l'étranger, je constate un appétit pour le travail différent d'ici. Les gens ne vous parlent pas toujours de la semaine des 35 heures, de leurs cinq semaines de vacances, de leur retraite à 60 ans... Ici, cela part sans doute d'un réflexe inscrit dans les mentalités depuis plusieurs générations mais il faudra le faire évoluer. Est-ce que les avantages sociaux actuels sont viables à moyen terme, surtout si l'on n'a pas de croissance ? Je pense qu'il faudra trouver d'autres solutions. Je ne suis pas sûr par exemple qu'il soit nécessaire de travailler plus longtemps pour tout le monde. Je suis plutôt partisan de modifier les paramètres en fonction de la pénibilité du travail. Est-il logique qu'un mineur, qui a eu toute sa vie un travail harassant, parte en retraite au bout de 45 ans de carrière ? On peut par contre se poser la question inverse pour un fonctionnaire qui aurait eu une vie professionnelle, disons, plus paisible. Dans mon métier, je plaide pour que les traitements soient personnalisés, dès lors je pense que les solutions pour des questions de ce type doivent l'être aussi.

L'innovation, la créativité, est un des moteurs dans votre secteur ?

Incontestablement ! 80 % de notre profit est réinvesti en recherche et développement. C'est indispensable

si nous voulons continuer à rester compétitifs au niveau technologique. La créativité, l'innovation, les nouvelles technologies, la propriété intellectuelle c'est l'enjeu n° 1. Il faut que toute l'Europe redevienne un moteur en la matière. Il faut aussi qu'elle cultive mieux la propriété intellectuelle. C'est vital. Vous pouvez avoir un produit qui marche mais sans moyens légaux pour le protéger vous n'irez pas bien loin. Les universitaires européens sont baignés dans une culture où tout doit être gratuit. Leurs collègues américains par contre ne sont pas éduqués de cette façon : sans brevet ils n'auraient ni incentives, ni business. Nous avons ici des capacités intellectuelles fantastiques mais nous devons inciter les chercheurs à déposer des brevets de propriété intellectuelle. Dans notre secteur, elle seule crée de la valeur.

La croissance à tout prix, est-ce une solution ?

Sans croissance, on aura du mal à avancer. De plus, on ne peut pas, en Europe, envisager un déclin de la qualité de vie car les gens partiront. Il s'agit donc d'un bon problème à régler mais nous avons des outils dont le principal est de partir en productivité.

Ce qui signifie ?

Ça ne signifie pas travailler plus mais travailler mieux. Si demain par exemple, tout le monde a du très haut débit, tout le monde pourra tout d'un coup travailler de chez lui lorsque le besoin s'en fera sentir. La productivité contribue à la croissance. Travailler mieux, c'est vital !

Avez-vous, dans votre mallette médicale, d'autres solutions pour le monde en crise ?

J'en suis à ma cinquième boîte en 15 ans. J'en retiens deux choses. La première c'est qu'il faut toujours s'entourer d'investisseurs intelligents, c'est-à-dire des investisseurs qui apportent de l'argent mais qui savent aussi s'impliquer dans la société, vous accompagner dans votre croissance. Le meilleur entrepreneur qui soit doit aussi savoir être modeste et savoir écouter. La seconde chose s'appelle l'export et encore l'export ! Il faut aller chercher les croissances là où elles sont. Moi je vais en Afrique du Sud tous les mois pour mon business. C'est un beau pays, il y a du danger mais il faut s'organiser. Il faut aller là où il y a de la croissance. Si c'est loin, ce n'est pas grave, il faut y aller soi-même, se structurer en conséquence et créer une filiale si nécessaire. ■

“ Je suis rarement heureux des hommes politiques, mais honnêtement sur ce coup-là, je ne peux rien leur reprocher... ”

Jean-Luc Pierret, Pierret SA

Libin, Belgique



Pierret fut longtemps le roi de la fermeture en PVC pour le bâtiment. Désormais cette menuiserie industrielle fabrique des portes et fenêtres, des « ramen en deuren » – ainsi qu'elle l'affiche en néerlandais et en lettres géantes sur les murs de son usine de Transinne – dans pratiquement tous les matériaux possibles: le PVC bien sûr mais également l'aluminium, le bois et le bois-alu.

De quoi couvrir 99,5 % du marché. À côté de son usine de base de Transinne, le patron Jean-Luc Pierret a intégré en amont un savoir-faire important: l'extrusion de granulés de PVC pour fabriquer les profils.

Deux autres usines basées à Bertrix et à Namur prennent en charge les menuiseries en bois et en alu. Ses clients? On les retrouve aux quatre coins de Belgique, en France, au Grand-Duché de Luxembourg et en Suisse.

Jacques Attali estime que le niveau d'activité de 2007 ne sera pas retrouvé avant 2014 ? Est-ce le cas pour vous malgré les aides publiques massives à votre secteur ?

Aides publiques ou pas, l'activité est terriblement difficile. Qui plus est, ces aides doivent être relativisées : il n'y a guère que la déduction fiscale des investissements d'isolation qui soit intéressante. Pour le reste, il faut bien garder en mémoire que personne n'a jeté de machine, que donc les capacités de production sont identiques à celles de l'été 2008, ceci alors que nous vivons un net rétrécissement du marché. Dans ces conditions, il y a inmanquablement une bagarre sur les prix. Cela étant, nous nous sommes battus. En 2009 nous avons même enregistré une petite augmentation de notre chiffre d'affaires. Je pense que le secteur de la construction n'a pas si mal résisté que cela. Même Thomas & Piron – NDLR : le leader belge de la construction unifamiliale clef sur porte – est optimiste mais réaliste. Pour lui comme pour nous, tout est une question de prix. C'est là qu'il faut se battre pour faire face.

Attali glorifie l'innovation. Or, le secteur de la « porte et fenêtre », c'est un marché traditionnel. Y a-t-il encore de la place pour des projets innovants ?

Le plus gros des projets reste d'inventer la meilleure fenêtre...

Elle n'existe pas encore ?

Je confirme : elle doit toujours être inventée, il reste une énorme marge de progression. Nous avons en Belgique des gouvernements fort peu ambitieux en terme énergétique. Si nous les suivions, nous fabriquerions des fenêtres que plus personne ne fait en Europe. C'est préoccupant à l'heure où les pays qui nous entourent ont des législations beaucoup plus mordantes. Nous nous battons en permanence avec les Allemands par exemple mais aussi avec des Polonais qui sont très agressifs depuis quelques mois.

Agressifs sur les prix ou le produit ?

Sur les produits d'abord ! En se contentant de limites si peu ambitieuses, le législateur ne nous incite guère à investir. Si nous ne vivions que sur notre marché, nous pourrions dormir sur nos deux oreilles : nous ne devrions pas investir dans les machines ou la recherche puisque nous avons déjà au minimum six années d'avance sur les normes « K » (NDLR : celles qui jaugent la performance énergétique d'un bâtiment). Cela dit, nous ne sommes pas les seuls concernés, l'ensemble du marché belge est comme cela : plus personne ne propose des fenêtres avec un K de 2,5, ce serait une folie face à la concurrence européenne. Nous, chez Pierret, nous sommes à 0,8.

Nous avons pris la décision voici 4-5 ans, de descendre au minimum de 0,1 tous les ans !

Y a-t-il encore une marge de manœuvre ?

Oui, dans 10 ans, une fenêtre devra avoir un K de 0,4 alors que la moyenne aujourd'hui est à 1,3 et que la norme est à 2,5. Sachant que la fenêtre est la paroi la moins isolante d'une maison mais que c'est aussi celle qui lui apporte le plus d'énergie externe, il y a un véritable défi à relever. Pour l'avenir, on devra concevoir des maisons non plus seulement passives – le summum aujourd'hui – mais « positives ». Dans les habitations de demain les déperditions hyper-faibles devront être plus que compensées par l'apport énergétique venant du soleil. Nous, nous n'attendons plus qu'une seule chose : un baril de pétrole à 200 dollars...

Pourquoi ?

En 2008, avec un baril à 150 dollars il fallait 2000 euros par an pour chauffer une maison moyenne. Ça avait traumatisé les gens ! Avec un baril à 200 dollars, ce sont 3000 euros – soit un mois de salaire pour un couple moyen – qui seront nécessaires pour couvrir le budget chauffage...

CQFD ?

C'est quand les gens sont traumatisés par le prix de l'énergie qu'ils veulent économiser, donc qu'ils ont envie de changer de fenêtre ! Le baril à 200 dollars c'est pour bientôt, plus que jamais, il faut donc bien choisir sa fenêtre.

Ces deux dernières années, l'État a volé au secours de l'économie. A-t-il fait correctement son travail ?

Tout à fait ! Je suis rarement heureux des hommes politiques, mais honnêtement sur ce coup-là, je ne peux rien leur reprocher. Si ceux qui critiquent avaient été à leur place, je ne pense pas qu'ils auraient pris de meilleures décisions. Cela dit, la crise actuelle, comme le disait Attali, « ce n'est pas une crise, c'est une crisette ». Rendez-vous compte, nous sortions d'un cycle de croissance infernal, nous sommes passés par une phase critique et nous nous retrouvons à nouveau en croissance. C'est interpellant. Par contre, la dette publique qui était en train de redescendre est remontée en flèche. Mais bon, on a connu pire par le passé.

Est-ce de nature à vous inquiéter ?

Personnellement non mais il faudrait arrêter de faire peur au consommateur. Il faut le bombarder de bonnes nouvelles plutôt que de catastrophes. Les médias ont un rôle à jouer là-dedans. Prenez le fonds Lux Développement dont je suis

administrateur: ces six derniers mois nous avons alloué plus d'argent que dans les quatre dernières années. Ca veut donc dire qu'il y a des projets. En 35 ans de métier, j'ai connu des périodes vachement plus compliquées que celle-ci.

La crise est-elle réellement liée à la disparition de grandes menaces ?

Un peu... Les ouvriers par exemple n'ont pas peur. Le côté « État prodigue » fait des dégâts. Vous perdez votre emploi? Ce n'est pas grave, vous aurez un revenu de remplacement et vous pourrez travailler au noir... C'est la pire des choses que l'on puisse faire au monde ouvrier, ça le déconnecte des difficultés de la vie économique. Souvenez-vous: trois mois après le début de la crise, ils ont reçu, via les sauts d'index, la plus grosse hausse de salaire jamais enregistrée. Dans le même temps, le mazout et bien d'autres produits avaient diminué de prix. Chez nous, le management a eu terriblement peur. Très vite, nous avons décidé d'oublier le bénéfice, de chercher de l'activité et de travailler pour faire tourner l'outil.

Tout en réduisant les frais de fonctionnement ?

Bien entendu. Nous avons cherché à rembourser les emprunts et à investir de façon beaucoup plus judicieuse qu'avant.

Tout va bien donc ?

N'allez pas trop vite. Les syndicats n'ont absolument pas joué la courroie de transmission, n'ont pas informé le personnel de la difficulté d'avoir des commandes pour les faire travailler. On revient à ce qu'on disait tout à l'heure: quand vous n'avez pas peur, il est très difficile de changer les mentalités, de se remettre en question. Chez Thomas & Piron, ce fut la même chose: du jour au lendemain ils ont sorti une maison clef sur porte à 125.000 euros plutôt que 150.000. Pour gagner 25.000 euros sur une maison, il faut resserrer partout, c'est un travail de fou !

Attali estime qu'une des seules réponses à la crise c'est travailler plus pour gagner moins tout en misant sur l'innovation ? C'est aussi votre avis ?

Travailler plus pour gagner moins? Bien sûr, et c'est ce que nous avons fait. Que celui qui a une meilleure recette la donne! Pour moi cependant, l'innovation arrive en première position: il faut innover tout le temps, étonner le marché, ne plus attendre qu'il soit demandeur pour inventer une réponse.

Votre dernière innovation ?

Une gamme complète qui propose un taux d'isolation de 0,7 à 1,3, ceci quelque que soit le matériau choisi

par le client. Innover c'est aussi être créatif dans le service. En fait, le bâtiment est un secteur extrêmement traditionaliste. Dans l'entreprise, nous avons toutes les idées pour créer une maison passive à 50.000 euros...

Qu'est-ce que vous attendez pour la lancer ?

Le concept s'inspire des États-Unis et du Canada, où la mobilité sur le marché de l'emploi implique que les gens attachent moins d'importance à leur maison. C'est tout le contraire ici: notre marché n'acceptera jamais un tel concept car il passe par une standardisation maximale. Le Belge ou le Français veut sa maison personnalisée, il n'acceptera pas que le four soit obligatoirement à tel endroit ou que le mur soit de telle dimension. Il veut « SA » maison. À partir de là, tout achat a un côté émotionnel fort. Le phénomène de la cuisine Ikea est un bon exemple: le modèle standard est affiché à prix plancher mais une fois qu'il est personnalisé ce n'est plus tout à fait cela... C'est de l'excellent marketing.

L'innovation d'abord, le travail ensuite... Voyez-vous d'autres stratégies pour sortir de la crise ?

Contrôler! Gérer dans le détail! Comme disait l'ancien patron de Renault, il faut compter ses trombones dans ses tiroirs... Quand on voit le niveau des prix, c'est indispensable! On vend aux tarifs de 2005 mais, depuis, les salaires ont augmenté de 12-13 %.

Jacques Attali suggérait aussi « la croissance à tout prix ». Est-ce réaliste ?

C'est effectivement une des huit solutions qu'il a énumérées pour résorber la dette publique. Avec une croissance de 2,5 à 3,5 %, la dette s'amenuise toute seule. Le plus important n'est pas le montant de la dette c'est son évolution à la baisse dans le temps. Souvenez-vous des plans d'austérité belges des années 80 et 90: c'est grâce à cela que nous sommes rentrés dans l'euro. Si on ne l'avait pas fait, la Belgique serait aujourd'hui dans la même situation que la Grèce. Gouverner c'est toujours faire le contraire de ce que la masse veut faire, une masse qui ne cherche jamais que la facilité. Or, rien n'est facile.

Une multinationale est-elle mieux armée qu'une PME pour résister à la crise ?

Tout est une question de gestion, quelle que soit la taille. Néanmoins, une multinationale dispose plus facilement de cette trésorerie qui souvent manque cruellement aux PME. A contrario, les PME disposent plus facilement de la souplesse, de la capacité de réactivité qui souvent manque cruellement aux multinationales. L'idéal est sans doute un bon équilibre entre les deux. ■

“ Dans un contexte où le problème est d’obtenir de la dette, mieux vaut donc garder celle que l’on possède ”

Xavier Buck, Domain Invest

Leudelange (Grand-Duché de Luxembourg)



De la fourniture d’accès aux internautes grand-ducaux à la gestion des noms de domaine Internet aux quatre coins du monde... il en a fait du chemin Xavier Buck, patron, notamment, d’Eurodns et de Domain Invest. Le web a beau appartenir à la galaxie virtuelle, le business qu’il génère est bien réel. Eurodns (European domain name registration) n’est rien d’autre qu’un « notaire » chargé de l’enregistrement de noms de domaine pour les utilisateurs finaux dans le monde entier. La société a développé une plate-forme en ligne qui permet la recherche et l’enregistrement automatique sur les extensions de toute nature. Sa grande sœur, Domain Invest, fonctionne un peu comme un fonds d’investissement, à une grosse nuance près : plutôt que d’acheter des entreprises ou des immeubles elle investit dans des noms de domaine génériques, à forte valeur potentielle pour le monde de l’Internet en général, pour celui de la pub en ligne en particulier. Le tout en relation directe avec le fonctionnement des moteurs de recherche tels que Google. Le groupe constitué par Xavier Buck emploie une centaine de personnes et génère 20 millions de chiffre d’affaires.

Déjà presque deux ans de crise, un gros problème pour vous ?

Heureusement non ! Le monde de l'Internet dans lequel nous évoluons reste préservé puisqu'il est intimement lié à l'innovation et qu'il bénéficie de mouvements d'anciens médias consécutifs à la crise. Les radios, télévisions et journaux passent volontiers vers Internet et la pub en ligne. Qu'on ne s'y trompe pas cependant, nous avons souffert de la crise et cela s'est marqué à travers un chiffre de croissance inférieur aux prévisions. Néanmoins, nous ressentons une certaine reprise en cette année 2010. Par ailleurs, il faut rappeler qu'à l'échelle mondiale, l'économie ne se porte pas mal du tout. Sachant que nous avons des clients aux quatre coins du monde, les croissances des pays en développement nous bénéficient.

Le basculement des médias traditionnels vers le net constitue-t-il de nouvelles opportunités d'affaires pour vous ?

Pas directement. Nous ne sommes pas nous-mêmes acteurs dans ce milieu, par contre nous monétisons les noms de domaines avec de la publicité en ligne. Aussi bien chez Eurodns que chez Domain Invest nous bénéficions directement de l'impact de ces changements. En conséquence, nos revenus croissent autour du business sur les noms de domaine.

La crise a remis au goût du jour l'interventionnisme d'État, qu'en pensez-vous ?

Évidemment que les États ont joué leur rôle au moment de la crise ! Ils n'avaient d'ailleurs pas le choix et ça a coûté beaucoup d'argent au contribuable. Tout le monde est d'accord pour dire que sans ça, la situation aurait été pire encore. Mais tout le monde est d'accord aussi pour dire que l'État n'avait pas mis en place les instruments de contrôle nécessaires pour que cette situation ne se produise pas. Désormais, l'État travaille sur ces surveillances à activer, sur les limites à imposer. Il faut patienter et voir ce qui va en sortir.

Une entreprise a-t-elle besoin d'une menace pour avancer ?

Non. Disons que ça relève de l'innovation, de l'envie et de la volonté individuelle de l'entrepreneur d'avancer, mais les entrepreneurs de ce type se font de plus en plus rares. La volonté est une chose donc, mais celle du gouvernement avec sa politique sociale, et celle des travailleurs en est une autre. C'est le poids qu'un entrepreneur doit tirer ou pousser qui

le freine de nos jours. La motivation de ceux qui sont en amont ou en aval est tout aussi importante que celle du patron. S'agissant du personnel, je ressens largement le besoin qu'il nourrit de conserver ses acquis, de considérer une situation présente comme un droit inaliénable et de toujours vouloir plus sans devoir rien faire en retour. Nous sommes très attentifs à ce type de comportement lors du recrutement d'un collaborateur : la motivation est essentielle pour nous.

Travailler plus pour gagner moins en période de crise, est-ce envisageable pour vous ?

Il y a un cercle vicieux à casser, si on veut en sortir, on est obligé de passer par cette première étape. Pour l'instant, tout le monde gagne beaucoup trop. Il faut absolument casser le rythme, passer par une nouvelle phase, c'est-à-dire revoir à la baisse ce que l'on reçoit pour le travail fourni. Ensuite, on pourra repartir à la hausse en fonction de la productivité, du rythme de la croissance.

Quelles stratégies appliquez-vous pour survivre ?

Nous, nous nous basons beaucoup sur la croissance et l'innovation. Quand je dis « croissance », je pense notamment à l'étranger, aux potentialités des pays en voie de développement. Et quand je dis « innovation », je pense nouvelles idées, création de nouveaux portails par exemple.

Internet a beaucoup évolué depuis ses débuts, y a-t-il encore des choses à inventer dans le domaine ?

Nous ne sommes qu'au début précisément ! Tout reste à faire dans l'Internet. Les gens pensent avoir tout vu mais ils n'ont encore rien vu du tout !

Avez-vous des projets précis ?

Ce que nous sommes en train de faire, c'est la base des futurs projets. Nous investissons notamment dans des noms de domaine porteurs comme « onlineschool.com » ou « whisky.com ». Ces noms ont un pouvoir et une notoriété extrêmes mais les portails n'existent pas encore. Apprendre en ligne tout ce qu'on veut devrait être possible, par exemple, via la consultation d'un site comme onlineschool.com. Oui, tout reste à faire ! Nous n'allons probablement pas développer ces portails nous-mêmes puisque notre but est d'abord d'investir dans des noms dont la valeur est reconnue et de monétiser le trafic Internet qu'ils génèrent via la pub en ligne. Pour nous, un nom de domaine est un bien immobilier.



N'est-ce pas la course au premier en la matière ?

Tout à fait. Certains misent déjà sur la valeur des noms de domaine depuis quelques années mais ce business est surtout entre les mains de petites sociétés. Nous sommes maintenant dans une phase où de grandes sociétés comme la nôtre rachètent les petits portefeuilles pour consolider tout ça soit en les monétisant avec de la pub, soit en développant l'un ou l'autre portail, soit en les vendant à des médias spécialisés.

Pas de problème avec la main-d'œuvre pour mener à bien des projets de ce type ?

Nous trouvons de la très bonne main-d'œuvre lorsqu'il s'agit de faire des métiers pointus comme le développement de produits web. Un développeur, un programmeur est généralement très motivé lui-même par l'innovation. Par contre, nous avons plus de mal quand il s'agit de trouver du personnel pour les help center et call center. C'est un job moins motivant en soi, que beaucoup de sociétés auraient déjà outsourcé à l'étranger alors que nous, nous le gardons en interne. Jusqu'à présent, vu notre croissance dans les nouveaux produits, nous préférons garder tout sur place, c'est plus facile à gérer. Cela dit, cette situation devra être ré-analysée à la lumière des mesures gouvernementales au Grand-Duché de Luxembourg. Nous savons déjà que nos dirigeants vont augmenter les charges patronales mais nous attend aujourd'hui une décision sur l'indexation automatique des salaires. Si elle reste en l'état, nous serons certainement obligés de délocaliser 10 à 15 % de notre activité salariale vers l'étranger. Les call center et support desk seront outsourcés car ce ne sera plus viable au Luxembourg.

La crise de l'euro impacte-t-elle votre activité ?

Sachant que nous sommes fortement liés au taux de change dollar-euro et qu'un euro fort était en notre faveur, ce même euro tout d'un coup plus faible im-

pacte malheureusement notre activité. Rien qu'à cause de ce phénomène, nos recettes sont en baisse de 10 à 15 % en quelques mois.

Une PME avec sa créativité est-elle mieux armée pour lutter contre la crise ?

Ca dépend. La flexibilité et la vitesse de réaction d'une PME sont des atouts non négligeables. Par contre, les multinationales ont un avantage incontestable : sachant qu'elles sont présentes dans beaucoup de pays, elles peuvent donc se concentrer là où la croissance persiste. Leur présence dans le monde offre un autre type de flexibilité.

Dans une situation de crise comme celle-ci, cherchez-vous à réduire votre dette ?

Pas du tout ! D'une part parce qu'il est beaucoup plus difficile pour une société d'obtenir de la dette dans les conditions actuelles que par le passé ; donc, celui qui a un niveau de dette cherche à le garder, c'est notre choix en tout cas. D'autre part, parce que les taux d'intérêt sont tellement bas que ce que notre société produit par sa croissance est bien supérieur à l'intérêt à payer. Dans un contexte où le problème est d'obtenir de la dette, mieux vaut donc garder celle que l'on possède.

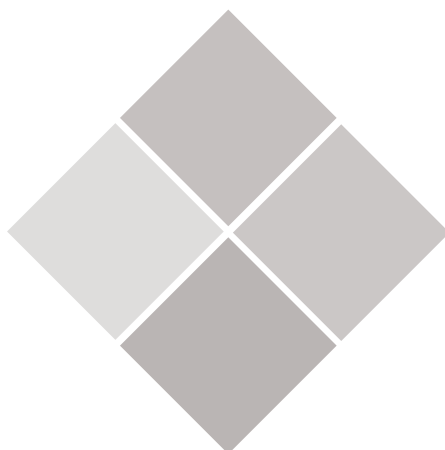
Dans une boîte à haute valeur ajoutée comme la vôtre, n'est-ce pas plus facile d'en obtenir que dans certains secteurs ?

La crise a eu un avantage important pour nous : nous avons pu croître par acquisition externe. C'est ainsi que nous avons investi dans une société américaine (www.domaintools.com), un portail hallucinant : c'est le 200^e site le plus visité au monde ! Nous n'aurions jamais pu réaliser une telle opération si nous n'avions pas eu la crise. Ses propriétaires avaient sur-estimé un autre investissement, lequel les a mis en difficultés. Nous sommes arrivés au bon moment. La crise apporte donc des opportunités nouvelles. Heureusement, pour notre part, que nous avons eu l'emprunt bancaire nécessaire pour financer la transaction.

Était-ce important pour vous de réaliser opération ?

Domaintools.com est la plus grosse base de données au monde en matière de noms de domaines. Elle connaît tous les propriétaires passés et présents. Par ailleurs, elle informe sur tous les autres noms de domaine qu'une société possède. C'est évidemment extrêmement complémentaire de nos stratégies Eurodns et Domain Invest. ■





Siège social

Maison de la Formation
Centre Jean Monnet
F-54414 LONGWY

Secrétariat



Europe et Croissance Sàrl

24, rue Robert Kriepps
L-4702 PÉTANGE
Tél. : 00352 / 30 72 89 1
Fax: 00352 / 30 72 89 44
E-mail: info@eurefi.eu
www.eurefi.eu

espace / **média**
agence de communication

www.espacemedia.com

