

Pierre Alain De Smedt succède à Thomas Leysen



Thomas Leysen: "Nous n'avons pas le réflexe international que l'on rencontre, par exemple, chez les entreprises néerlandaises"



Pierre Alain De Smedt: "La volonté de penser et d'aborder les choses avec ouverture d'esprit est un élément inhérent aux affaires internationales"

Son mandat de président de la FEB prenant fin le 24 mars, Thomas Leysen passe le témoin à Pierre Alain De Smedt. Pendant les trois années qu'a duré son mandat, Thomas Leysen a mis l'accent sur l'entrepreneuriat durable et l'économie verte. Non seulement parce que c'est nécessaire si nous ne voulons pas mener notre planète à sa perte, et nous-mêmes par la même occasion, mais aussi parce que ces deux thématiques offrent d'intéressantes opportunités à nos entrepreneurs. Son successeur Pierre Alain De Smedt partage cette vision et souhaite inciter les entreprises belges à davantage se profiler sur la scène internationale. Car nous avons des atouts, estime-t-il. Nous devons seulement y croire davantage. Dans les pages qui suivent, nous dressons le bilan avec l'ancien président de la FEB et donnons la parole à son successeur.

Thomas Leysen

“Généraliser le développement durable”

Thomas Leysen a présidé aux destinées de la FEB ces trois dernières années. Une période peu favorable pour assumer un tel mandat : le monde a, en effet, vécu sa pire crise économique depuis 80 ans. Le président de la FEB a volontairement choisi de mettre en avant les opportunités offertes par l'économie durable. Retour en arrière.



Dès votre entrée en fonction au poste de président de la FEB, vous avez fortement mis l'accent sur l'importance de l'entrepreneuriat durable et de l'économie verte. Avez-vous l'impression d'avoir amorcé une évolution dans ce domaine ? Ou cette thématique reste-t-elle étrangère au chef d'entreprise lambda ?

“Mon intention était de généraliser le développement durable. Je voulais que l'entrepreneur voie dans l'écologie des opportunités là où il adopte traditionnellement une attitude plutôt défensive – car il se demande quelles obligations cela entraînera pour lui. J'ai souhaité jouer un rôle dans cette prise de conscience, notamment en donnant des dizaines de conférences sur ce sujet. Je ne peux qu'espérer avoir pu influencer la manière de penser de quelques chefs d'entreprise et avoir fourni, grâce à la FEB, une contribution utile au débat social en la matière. En tout cas, je constate aujourd'hui que de nombreux entrepreneurs et entreprises prennent cette thématique au sérieux.”

“Les représentants syndicaux ont manqué de courage en présentant à leur arrière-ban, sans le défendre, un projet d'accord qu'ils avaient approuvé”

De quelles réalisations êtes-vous vraiment satisfait ?

“Concrètement ? D'une étude de grande ampleur autour de l'efficacité énergétique, que nous avons réalisée en collaboration avec McKinsey. Si l'on interprète les résultats de cette étude de manière négative, on pourrait affirmer que la Belgique fait mauvaise figure dans ce domaine. Mais, si l'on est plus optimiste, on constate qu'il y a une marge offrant de belles perspectives. Ainsi, nous pouvons réduire de 30% notre consommation totale d'énergie d'ici à 2030, simplement en investissant dans des projets qui ont un effet de retour financier attractif. Autre avancée concrète : les écochèques. Même s'ils

ont été critiqués pour certains abus constatés, ils sont également, à mes yeux, un moyen très judicieux d'accorder un avantage net aux gens, tout en les incitant à investir dans des produits durables et écologiques.”

Du développement durable à l'innovation, il n'y a qu'un pas vite franchi : la nouvelle technologie nécessaire au développement des voitures électriques en est un bon exemple.

“Il y a, en Belgique, des entreprises et des centres de recherche qui disposent de technologies innovantes d'envergure mondiale. Nous comptons parmi les meilleurs au monde dans certaines niches. L'exemple-type est le centre de recherche de l'Imec au niveau des nanotechnologies. Dans le cadre de diverses missions commerciales, la FEB a inventorié les atouts de certaines entreprises belges dans le domaine de l'écotechnologie. Et il y en a beaucoup. Je pense, par exemple, à l'industrie du recyclage. Umicore est ainsi leader mondial dans le recyclage des métaux rares et précieux. Nous avons des entreprises qui savent transformer des déchets de plastique en tapis. Nous sommes un exemple en matière de systèmes de collecte pour le recyclage, et il existe beaucoup d'autres exemples encore. En ce qui concerne les voitures électriques, il faut être honnête : dans ce domaine, nous avons plutôt laissé passer des occasions et nous ne faisons pas partie des chefs de file. C'est surtout pour attirer un constructeur ou un fabricant de batteries que nous avons perdu un temps précieux. D'autres pays

Thomas Leysen

Formation : Thomas Leysen (°1960) est titulaire d'une maîtrise en droit de l'Université catholique de Louvain.

Carrière : Il a entamé sa carrière dans le secteur maritime à Hambourg, Londres et Tokyo. De 1983 à 1988, il a dirigé le groupe Transcor, dont il a fait une société de trading internationale active en Europe, aux États-Unis et en Asie. En 1989, il a rejoint le groupe Société générale de Belgique, dans lequel il a été responsable de la restructuration des ac-



© Jan Claudron

nous ont devancés. Il reste cependant des domaines où nous pouvons nous profiler. La technologie des batteries en est un. Mais il nous faudra être bien plus innovants encore à l'échelle mondiale si nous voulons correctement aborder les problématiques qui nous attendent. Pensez au fait que, dans 40 ans, nous devons fournir suffisamment de matières premières, d'aliments et d'eau à pas moins de 9 milliards de personnes. On peut voir cela comme une menace ou comme une chance."

Dans quels domaines aviez-vous espéré mieux ?

"En matière d'efficacité énergétique, je trouve que les responsables politiques ne sont pas allés assez loin avec les recommandations que nous avons formulées. Beaucoup de choses ont néanmoins été faites dans ce domaine – souvent en référence à l'étude de la FEB. Je pense que la Belgique a commis une erreur en accordant trop d'attention aux énergies renouvelables, notamment aux parcs éoliens en mer du Nord. C'est, bien sûr, un projet-pilote attrayant en soi pour tester de nouvelles technologies, mais son ampleur se soldera par un surcoût colossal – jusqu'à 800 millions EUR – pour les entreprises et les citoyens. Il aurait mieux valu, selon moi, miser davantage sur l'efficacité énergétique, qui a un effet de retour financier, plutôt qu'insister sur le subventionnement des énergies renouvelables."

L'internationalisation – tout comme l'entrepreneuriat durable – est quasiment devenue une nécessité pour les en-

treprises. Or, ce n'est pas forcément le point le plus fort des entreprises belges.

"Par le passé, plusieurs grandes et moyennes entreprises ont raté le coche de la mondialisation, faute d'ambitions ou de moyens suffisants. Elles ont donc perdu en taille et plusieurs sont passées aux mains d'entreprises étrangères, ce qui nous a valu de perdre quelques centres de décision importants. Cela dit, plusieurs entreprises belges jouissent d'un grand renom sur la scène internationale. Mais il est vrai que de nombreuses autres restent trop ciblées sur nos pays limitrophes. Le pas vers les pays BRIC semble encore difficile à franchir. Nous n'avons pas le réflexe international que l'on rencontre, par exemple, chez les entreprises néerlandaises. Même si je constate sur ce point un changement de mentalité – de plus en plus de PME s'implantent notamment en Chine."

En janvier, la concertation sociale au sein du Groupe des Dix, que vous présidiez, est parvenue à sortir de l'impasse quelques dossiers symboliques, comme le statut unique et l'index. Mais les syndicats socialistes et libéraux ont finalement voté contre. Ressentez-vous aujourd'hui ces négociations comme un échec ?

"Cela m'inspire des sentiments mitigés. Je suis, en fait, très satisfait du processus, complexe, qui a mené au projet d'accord interprofessionnel. Nous avons réalisé quelques percées, qui représentaient une prise de risques pour tous les négociateurs. Du côté des travailleurs, on a consenti à une norme salariale à suivre de manière stricte. Fait encore plus notable, les syndicats étaient disposés à soumettre le système d'indexation à une étude, ce qui était jusqu'à présent un sujet tabou. Du côté du patronat, on a accepté de quitter des positions défensives tenues de longue date dans le dossier relatif au statut des ouvriers et des employés. Certains chefs d'entreprise m'avaient conseillé au préalable de ne pas mettre ce dossier sur la table des négociations, car c'était, selon eux, ouvrir la boîte de Pandore. Malgré tout, il ne fait aucun doute que nous avons posé les fondements d'une percée. ▶

tivités commerciales internationales. En 1993, il entre dans le comité de direction d'Umicore, où il dirigera, successivement, plusieurs divisions industrielles. En 1998, il est nommé Executive Vice President de la société. Il a également été président d'Agoria, d'Eurométaux (la Fédération européenne des métaux) et, du 17 avril 2008 au 24 mars 2011, président de la FEB. Il est, par ailleurs, président du conseil d'administration de Corelio

- Ce sentiment positif sur le processus des négociations a aujourd'hui un arrière-goût amer. Les représentants syndicaux n'ont pas fait montre d'un grand courage en présentant à leur arrière-ban, sans le défendre, un projet d'accord qu'ils avaient approuvé. Il est, par ailleurs, particulièrement puéril d'affirmer a posteriori que l'on a 'paraphé mais pas signé le projet d'accord'. Heureusement, le gouvernement a agi avec fermeté et, malgré quelques suppressions regrettables, les fondamentaux du projet d'accord ont été maintenus. Il aurait, bien sûr, été plus agréable de clarifier les choses uniquement avec les partenaires sociaux."

L'index doit-il disparaître ?

"Il est normal qu'au fil du temps, les salaires évoluent avec le coût de la vie. C'est aussi le cas dans les pays où il n'y a pas d'indexation automatique. Mais notre index automatique est un mécanisme dangereux. Il cache en effet deux dangers. Un : en cas de flambée soudaine des prix – pensez aux prix de l'énergie –, on obtient, par ricochet, une accélération de l'inflation par rapport aux autres pays. Deux : avec l'indexation automatique, on ne dispose pas de suffisamment de flexibilité en période de crise. Dans d'autres pays, on peut freiner légèrement l'évolution des salaires en période de récession et les faire progresser un peu plus en cas de conjoncture haute. En outre, il y a aussi un effet pervers psychologique puisque l'on 'n'apprécie' plus l'adaptation automatique des salaires. Les syndicats ont mené une action parce qu'il est question d'une 'augmentation salariale de 0,3% seulement', mais si l'on ajoute à cela les prévisions d'inflation, on arrive à une hausse de plus de 4% pour les deux années à venir. L'Allemagne a conclu des accords salariaux qui prévoient une hausse de 3%, et tout le monde se dit satisfait. Pour toutes ces raisons, l'indexation automatique menace de

“ Il aurait mieux valu miser davantage sur l'efficacité énergétique plutôt qu'insister sur le subventionnement des énergies renouvelables ”

faire dérapier nos coûts salariaux plus vite que dans les autres pays. C'est une thématique que tout le monde redoute, tant les syndicats que les partis politiques. Lorsque l'on constate qu'un ancien Premier ministre libéral belge va défendre ce système auprès de la Commission européenne, on comprend combien le tabou est pesant dans les milieux politiques."

Le rejet de l'AIP par deux syndicats apporte de l'eau au moulin de ceux qui disent depuis longtemps que le modèle belge de concertation sociale ne fonctionne plus. Qu'en pensez-vous ?

"Là encore, je suis partagé : les négociations ont montré que nous pouvions parvenir à un consensus sur des dossiers très délicats. Nous avons réussi un morceau de bravoure de la concertation sociale, mais cela s'est soldé par une vraie douche froide. Et cela a également porté un rude coup à la crédibilité des partenaires sociaux. On peut, en effet, se demander si cela a encore un sens de négocier avec des organisations dont la direction

n'assume pas la position adoptée lors des négociations. D'un autre côté, il faut également remettre la concertation sociale dans une perspective historique, et il faut bien admettre qu'elle a rendu de fiers services à notre pays et qu'il y a déjà eu des hauts et des bas. Le fait que la Belgique soit sortie de la crise financière et économique sans y laisser trop de plumes est en partie dû au bon fonctionnement et à la discrétion du dialogue entre le gouvernement et les partenaires sociaux."

D'une manière plus générale, qu'a réalisé la FEB, par votre entremise, au cours de ces trois dernières années, marquées par les difficultés économiques et une crise politique qui s'éternise ?

"Cette période, en effet, était tout sauf facile, mais passionnante. J'ai d'abord et avant tout appris énormément de choses, notamment que la prise de décision politique est particulièrement complexe. En Belgique, mais aussi en Europe. On assiste dans de très nombreux pays européens à une fragmentation de l'électorat et à une pression permanente de l'opinion publique, ce qui rend plus difficile la prise de décision. Nous nous plaignons, à raison, du manque de leadership, mais nous devons avouer que notre système politique et médiatique ne facilite pas l'exercice du pouvoir. J'ai néanmoins la satisfaction d'avoir pu contribuer à des prises de décisions importantes et concrètes sur certains dossiers cruciaux."

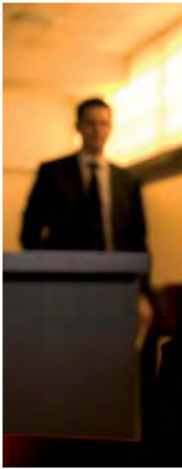
Quel est votre regard sur l'organisation de la FEB ? Doit-elle être révisée ?

"La grande force de la FEB, ce sont incontestablement les connaissances colossales dont elle dispose dans les domaines les plus variés. Par ailleurs, l'organisation a su trouver, selon moi, un bon équilibre entre la communication dans l'arène publique et un fonctionnement sur le terrain, en collaboration avec les cabinets, les partenaires sociaux et d'autres acteurs du système socio-économique. La FEB ne s'est jamais profilée comme une donneuse de leçons qui recherche les applaudissements de sa base par des déclarations ronflantes, mais qui n'agit pas sur le terrain. L'organisation ne choisit pas la solution de facilité, mais travaille surtout sur le contenu, c'est un choix judicieux. Bien sûr, la FEB devra s'adapter à une prochaine réforme de l'État et à l'éventuelle redistribution des compétences politiques. Mais l'organisation a déjà su le faire par le passé, je ne vois donc pas là de graves problèmes."

Propos recueillis par Pol Bracke

EN MAL

Techspace Aero a décroché le Randstad Award 2011 de "l'employeur le plus attractif de Belgique". L'occasion de rencontrer son nouveau CEO, **Yves Prete**, le premier Belge à diriger l'entreprise liégeoise depuis vingt ans. Filiale du groupe français Safran, Techspace Aero conçoit et produit des compresseurs basse pression, des systèmes de lubrification et des bancs d'essais pour les moteurs aéronautiques et spatiaux. Ingénieur électromécanicien de l'ULB, Yves Prete (56 ans) a rejoint la FN-Moteurs en 1979 et est resté fidèle au groupe toute sa carrière.



Pierre Alain De Smedt

“Nous sommes beaucoup plus compétitifs que nous ne le croyons”

Pierre Alain De Smedt fera de l'entrepreneuriat international le fer de lance de sa présidence de la FEB pour les trois prochaines années. Avec son impressionnant état de service sur la scène économique internationale, cela n'a, en fait, rien de très étonnant. Entretien avec un entrepreneur inspiré.

Entreprendre à l'international : comment se lancer ?

“Le premier élément essentiel d'une stratégie internationale est de ne pas improviser, mais de se préparer très minutieusement. Ce n'est pourtant pas aussi évident qu'on le croit : on peut faire une estimation du meilleur positionnement de son entreprise grâce à des études de marché, mais on oublie souvent qu'il faut également sonder le pays où l'on s'apprête à être actif, en particulier sous l'angle du climat entrepreneurial et de la politique administrative et fiscale. Il faut aussi connaître le processus décisionnel des grandes multinationales. Je constate une certaine naïveté à ce niveau. Les PME qui veulent faire des affaires à l'international ne savent pas toujours bien qui décide quoi dans les centres décisionnels, ni où et quand cela se fait. Un investissement personnel est également indispensable : il faut être prêt à accepter que les profits ne viendront pas avant quelques années. Certains chefs d'entreprise renoncent trop vite. Dans bien des cas, il est judicieux de s'associer à un part-

naire local, surtout au cours des premières années. Il ne faut pas non plus avoir peur de confier des responsabilités aux travailleurs locaux et de leur faire confiance, sans se montrer imprudent pour autant : cela ne peut pas faire de mal de suivre les finances de près durant les premières années.

Quelques conditions préalables sont, en outre, importantes avant de se lancer à l'international : cela n'a bien sûr pas de sens si l'on n'est pas compétitif. Il me paraît, par ailleurs, essentiel que nous ne nous profilions pas uniquement dans les services, mais aussi avec des produits.”

Les entreprises belges ne manquent-elles pas d'ambition internationale ?

“Nous sommes, en effet, un peu trop timorés et modestes. Nous manquons d'audace. Mais n'oublions pas qu'il n'en a pas toujours été ainsi : les entreprises belges étaient pionnières, il y a une centaine d'années, pour le développement des voies de chemin de

Pierre Alain De Smedt

Formation : Pierre Alain De Smedt (67 ans) est ingénieur commercial et licencié en Sciences commerciales et financières. Il a obtenu ses deux diplômes à l'ULB.

Carrière : Pierre Alain De Smedt a exercé plusieurs fonctions dirigeantes au cours de sa carrière, en particulier dans le secteur automobile, un secteur où il est entré en 1973 et qu'il n'a plus jamais quitté, à l'exception d'un intermède de deux ans (1988-1989) chez Tractebel. C'est

ainsi qu'il a exercé au sein du groupe Volkswagen, de 1990 à 1999, la présidence de Seat, de Volkswagen Amérique du Sud, d'Autolatina (joint-venture de Volkswagen et de Ford en Amérique du Sud) et de Volkswagen Bruxelles. En 1999, il a rejoint Renault, où il a été directeur



© Hendrik De Schrijver

fer ou du métro, par exemple. Il serait d'ailleurs erroné de présenter les entreprises belges comme uniquement axées sur le local. Nous avons aussi des acteurs forts sur le plan international ; je pense notamment à Deceuninck, le producteur de châssis en plastique dont je suis président, qui s'est fort bien implanté en Russie et qui est actif en Pologne, en Turquie et aux États-Unis.

Mais il est vrai que nous avons beaucoup plus de potentiel international que ce que l'on constate à l'heure actuelle. C'est peut-être dû à l'absence d'approche systématique. Voilà une mission centrale qui me paraît revenir à la FEB : celle-ci doit aider les entreprises à aller vers l'étranger. Ce soutien existe déjà, mais nous pouvons certainement le renforcer."

À l'origine d'une entreprise tournée vers l'international, on trouve souvent des personnalités-clés qui pensent de manière internationale. En avons-nous suffisamment ?

"L'internationalisation dépend aussi de la volonté de se construire une carrière internationale. Je suis peut-être un exemple à part dans ce domaine, car j'ai travaillé aussi bien avec les Japonais qu'au sein d'une culture d'entreprise allemande ou au Brésil, et les différences sont énormes. En Amérique latine aussi, il y a des différences importantes. Une entreprise qui songe à se lancer sur le marché sud-américain doit par conséquent avoir conscience qu'il s'agit de marchés très divers, avec des spécificités propres. Autrement dit, la volonté de penser et d'aborder les choses avec ouverture d'esprit est un élément inhérent aux affaires internationales."

L'entrepreneuriat international exige aussi d'avoir l'esprit d'entreprise, l'entrepreneurship. Pour citer Brigitte Chanoine

“La volonté de penser et d'aborder les choses avec ouverture d'esprit est un élément inhérent aux affaires internationales”

général adjoint pour l'ensemble du groupe. Il préside actuellement le conseil d'administration du groupe Deceuninck et est administrateur de Belgacom, d'Avis Europe et d'Alcoba. Il est également président de la Febiac, mandat qui court jusqu'au 22 juin. Pierre Alain De Smedt est marié et père de deux enfants.

(Ichev) dans le numéro de mars de FORWARD : “Les Belges n'ont pas reçu l'éducation nécessaire pour entreprendre. La peur de l'échec est trop forte.” Êtes-vous d'accord avec cela ?

"Avant toute chose : être entrepreneur, c'est, selon moi, bien plus que monter sa propre entreprise et lancer ses propres initiatives. Il s'agit plutôt d'intrapreneurship. Toute personne qui assume une responsabilité au sein de l'entreprise doit, selon moi, être entrepreneur. C'est se donner à fond pour son boulot et pour le succès de l'organisation, comme s'il en allait de ses propres sous ou de sa propre réussite. Je trouve frustrant de tomber, comme tout récemment encore, sur des enquêtes qui montrent que les étudiants répondent vouloir être fonctionnaires quand on leur demande ce qu'ils souhaitent devenir plus tard. Nous avons besoin de fonctionnaires bien sûr, mais une telle perspective de carrière ne témoigne pas d'un fort esprit d'initiative. Cela a effectivement beaucoup à voir avec la mentalité. C'est la raison pour laquelle j'estime qu'il conviendrait d'accorder une attention beaucoup plus grande à l'entrepreneuriat dans l'enseignement. Seule une mentalité d'entrepreneur permet d'assurer la réussite d'une entreprise sur le plan international."

Vous avez cité la compétitivité comme condition préalable à l'entrepreneuriat international. Mais le monde économique dans son ensemble se plaint de notre mauvaise réputation en la matière.

"Nous sommes beaucoup plus compétitifs que nous ne le croyons. Il est indéniable que nos salaires élevés constituent un lourd handicap. Mais la compétitivité a aussi à voir avec la nature des produits que

l'on vend. Et je ne crois absolument pas que les entreprises belges soient désespérément à la traîne dans ce domaine, même si l'on entend très fréquemment ce ton pessimiste et quelque peu négatif. Il faut préciser, bien sûr, que nous, les entreprises belges, ne devons pas nous lancer dans les produits courants. Car la concurrence se situe alors au niveau de la fixation des prix et là, nous ne pouvons jamais gagner. Pour être compétitif, il faut avoir un produit à forte valeur ajoutée. Cela exige d'accorder beaucoup d'attention à l'innovation et à la R&D, il faut donc continuer à investir même en période de crise. En plus d'un produit fort, il faut aussi avoir un service de qualité. En guise d'exemple, prenez les produits allemands et japonais qui sont rarement bon marché. Ils rencontrent tout de même le succès, précisément parce que leur qualité et leur service sont de haut niveau.

Enfin, la compétitivité est aussi une question d'efficacité. Là encore, il faut de l'innovation, mais au niveau organisationnel cette fois. Pendant ma période chez Renault, nous avons réduit nos coûts d'un milliard EUR par an, sur les achats, la production et divers autres aspects. Au bout de trois ans, nous en étions arrivés à 40% d'économies sur les coûts. Nous sommes également intervenus au niveau des temps de montage, ce qui a fortement accru la productivité. Il ne s'agissait pas, bien sûr, de mesures qui auraient entraîné une charge de travail accrue pour les travailleurs. J'ai systématiquement ▶

- ▶ veillé à ce que les modifications sur la chaîne de montage n'aient pas d'impact négatif sur leur santé. Il s'agissait le plus souvent de petites modifications concernant la manière de réaliser les opérations. Les travailleurs ont reçu des formations et cela a généré un travail plus efficace sans pression supplémentaire. Il y a donc beaucoup d'options possibles, il faut simplement oser se lancer."

Continuer à investir dans l'innovation, dites-vous, mais nos voisins misent eux aussi sur cette carte. Est-il donc possible de nous différencier dans ce domaine ?

"Plusieurs éléments entrent en ligne de compte. Là où nous péchons, c'est que nous avons perdu de très nombreux centres de décision. Beaucoup de centres de développement ont donc également quitté notre pays.

Nous avons dû procéder à de nombreuses reconversions au cours des dernières décennies : les mines ont disparu, les industries sidérurgique et verrière ont fortement diminué, les constructeurs automobiles ont souvent été mis sous pression. Mais ce n'est pas parce que l'on ne peut plus participer à la production de masse que l'on ne peut pas jouer un rôle important dans le développement de ces produits. Pour rester dans l'industrie automobile, 70% de la valeur d'une voiture est achetée à des sous-traitants et n'est donc ni développée ni produite par le constructeur lui-même. Il y a là, je crois, pour les entreprises belges – surtout pour les grandes PME – un potentiel important."

“Nous avons beaucoup plus de potentiel international que ce que l'on constate à l'heure actuelle”

Pouvez-vous nous donner des exemples concrets ?

"Beaucoup de choses innovantes se font dans les entreprises belges. Une spin-off de l'université de Liège collabore, par exemple, avec la société de transports wallonne TEC autour des bus hybrides. Le premier résultat était visible au Salon de l'auto. Un autre projet du même type évolue dans une entreprise dérivée de l'université de Gand. Ajoutons à cela que De Lijn a mis sur pied un projet-pilote en collaboration avec le constructeur de bus Van Hool autour des bus roulant à l'hydrogène. Un véhicule de ce type est déjà en service dans la région d'Anvers depuis deux ans. Les choses bougent, mais nous n'en faisons pas étalage."

La création de produits de valeur est une autre condition préalable que vous avez pointée, ce qui implique un développement industriel. Mais comment faire ? Était-il par exemple raisonnable de faire le maximum pour sauver Opel Anvers, au lieu de soutenir davantage de plus petites entreprises innovantes ?

"Lorsqu'une entreprise est en difficulté, il faut d'abord déterminer si le problème est conjoncturel, et par conséquent temporaire, ou s'il est structurel. Dans ce dernier cas, il faut veiller à ne pas investir inutilement les deniers publics dans une voie sans issue. Cela dit, j'entends prédire depuis des années que l'assemblage automobile n'a pas d'avenir en Belgique, alors que nous avons encore trois centres d'assemblage solides qui produisent, ensemble, entre 500.000 et 600.000 voitures. Il ne faut donc pas en sous-estimer l'im-

portance. Par ailleurs, nous sommes passés très près d'une reprise chinoise d'Opel Anvers. J'ai participé aux négociations sur ce dossier, il aurait seulement fallu encore un peu de temps, mais nous ne l'avions pas.

Il faut, bien sûr, permettre à ces activités d'assemblage d'évoluer pour qu'elles aient un avenir. Car elles en ont un. Ainsi, Volvo Gand travaille de manière très intensive sur le développement d'une version électrique de la C30 – des ingénieurs belges sont étroitement impliqués dans ce projet aux côtés de leurs collègues suédois."

Les activités industrielles évoluent vers un savoir-faire toujours plus sophistiqué et vers des connaissances spécifiques. Mais là encore, nous avons un problème : à cause de la pénurie de notre marché du travail, nous trouvons trop peu de main-d'œuvre qualifiée. Cela peut-il freiner l'évolution des nouvelles industries ?

"Il faut, en effet, davantage de techniciens et d'ingénieurs qualifiés, mais on peut y remédier, je crois. Avec une approche intelligente, il doit être possible d'engager des jeunes moins qualifiés dans les activités industrielles. À cet égard, j'ai beaucoup d'admiration pour l'approche allemande : depuis 50 ans, il existe dans ce pays un système d'enseignement à temps partiel, où les jeunes suivent un stage en entreprise l'autre moitié du temps."

Mais ce système d'enseignement à temps partiel existe aussi en Belgique.

"Je sais, mais il ne fonctionne pas. Un système seul n'est pas suffisant. Il s'agit d'abord et avant tout de motiver les jeunes et de démontrer que ce système est aussi favorable aux entreprises. Premièrement, l'enseignement à temps partiel en Allemagne est beaucoup mieux structuré : les entreprises sont tenues d'engager un certain pourcentage de stagiaires – et ce pourcentage varie en fonction de la conjoncture –, alors que cet engagement est plutôt volontaire chez nous. Ensuite, pour ne pas démotiver les jeunes, on impose également aux entreprises d'engager une partie des stagiaires. À l'époque où je travaillais chez Volkswagen, cela pouvait même aller jusqu'à 50%.

Et cela fonctionne : la force de l'industrie de production allemande réside dans la qualité de ses ouvriers. Je suis convaincu que le système des stages n'y est pas étranger et je trouve souhaitable que la Belgique s'oriente dans cette direction, sans bien sûr imposer trop d'obligations et sans fermer les yeux sur les situations spécifiques de certaines entreprises et de certains secteurs. Il existe d'ailleurs déjà des initiatives comparables, notamment au sein d'Éducam, le centre de formation et de connaissance du secteur automobile, qui monte des projets autour de l'apprentissage alternatif avec l'enseignement.

En tout état de cause, les formations professionnelles sectorielles ou internes pour les métiers techniques, mais aussi pour bien d'autres fonctions, gagnent sans cesse en importance."

Le problème n'est-il pas que ces projets sont souvent de petite envergure et indépendants, sans cohérence ?

"Peut-être, mais même de petites initiatives ont du sens si elles parviennent à éveiller l'esprit d'entreprise chez les jeunes." ●

Propos recueillis par Pol Bracke