

« Cette entreprise et sa valeur ajoutée sont en danger »

Ronnie Leten (54 ans) a, selon ses collègues suédois, le meilleur job de Suède en tant que CEO d'Atlas Copco. Et pourtant, il a hésité à accepter ce poste. En partie parce qu'il se rendait compte qu'après ce poste, il n'y aurait plus de place pour lui chez Atlas Copco. Cela n'allait pas non plus plaire au siège de Wilrijk. Leten forme de toute évidence la meilleure défense contre un démantèlement plus profond de ce département.

Lorsque Ronnie Leten (54 ans) est arrivé il y a deux ans à la tête du groupe industriel renommé, il a immédiatement été jeté dans la gueule du loup. La crise économique l'a contraint de restreindre fortement le personnel d'Atlas Copco. Quelques 6000 emplois ont été perdus, dont entre 500 et 600 dans le département des compresseurs d'air de Wilrijk, le plus grand et le plus important du groupe. Un coup dur, car Leten en est resté plusieurs années à la tête.

Entre temps, Leten a voyagé à travers le monde dans un tempo effréné. « Le monde d'Atlas Copco se compose de 178 pays », dit-il. « En tant que CEO, vous devez avoir des contacts avec les clients. Et cela ne peut se faire qu'en se rendant chez eux. Vous devez être visible pour votre organisation. Je ne crois pas aux patrons qui restent assis derrière leur bureau. »

Wilrijk semble apparemment déjà lui avoir pardonné la réduction d'effectifs. Le Leten toujours charmant doit, durant un Capital Markets Day, y serrer la main de nombreux vieux amis. Et cela ne gêne visiblement pas. « Je reviens toujours volontiers à l'endroit où j'ai travaillé durant 25 ans et où je connais de nombreuses personnes. Peu de monde sait qu'Anvers a la plus grosse concentration d'ingénieurs pour les compresseurs. Le siège de Wilrijk est une organisation forte et qui fonctionne bien. Tout le monde parle de la bière et du chocolat en Belgique, mais Atlas Copco est le leader mondial pour les compresseurs, qui ont été découverts ici. L'on parle toujours d'innovation, mais il faut également se soucier de la valeur ajoutée offerte par la production. Mais cela, nous ne pouvons pas l'offrir. C'est ce pour quoi je me bats et ce pour quoi je reste. »

« On m'a déjà demandé ce que je ferais si Wilrijk devait fermer dans les dix années à venir. Si j'y pense, je deviens émotif. Mais il est vrai que les coûts salariaux sont ici trop hauts et que les transports causent problème. Je deviens inquiet si je vois comment cette usine serait amenée à fermer. Cette entreprise et sa valeur ajoutée sont en danger. Ce n'est pas une menace. C'est un problème d'aménagement du territoire. Nous sommes à court d'ingénieurs. Mais si les jeunes ingénieurs doivent tous les jours passer des heures dans la voiture pour venir travailler ici, ils iront travailler ailleurs. »

TRENDS. Vous avez déjà dit que si un jour Wilrijk venait à fermer, cela pourrait être votre jour le plus noir...

LETEN. (*rapidement*) « Aussi longtemps que je serai à cette place, cela n'arrivera pas. Aujourd'hui ce serait une faute stratégique. D'ailleurs, le *management by threat and fear* n'est certainement pas une bonne manière de diriger. Diriger, c'est aller de l'avant et convaincre. Je veux rendre clair le fait

que lorsque l'on travaille efficacement et lorsque l'on est inventif et compétitif, on a tout à y gagner, que ce soit ici, en Suède ou en Allemagne. Fermer ce département nous coûterait une fortune. Ce n'est pour l'instant pas un scénario valable. »

Mais à terme, vous n'excluez pas la fermeture du site ?

LETEN. « En tant que CEO, il faut toujours être un peu parano et envisager tous les scénarios, car sinon, on n'est pas sur le qui-vive. Si l'on veut gagner, il faut constamment être prêt à combattre. Car gagner, c'est se battre. Atlas Copco a aujourd'hui trois centres de design en Chine. Les personnes y travaillant peuvent également lire et écrire. L'on dit ici en Belgique que nous sommes meilleurs et que nous avons plus d'idées. Pour le moment, cela est encore vrai. Mais les choses changent à une vitesse phénoménale.

« Mais dans ce cas-ci je veux gagner. Si nous pouvons continuer à construire une organisation efficace, nous gagnons de l'or. La Chine devient plus chère, car l'inflation y est plus forte qu'ici. Nous devons prendre conscience que nous survivons aujourd'hui. Le secteur du textile Belge est parti loin, et ne reviendra jamais. Si cette usine part loin, elle ne reviendra jamais non plus. »

Vous êtes déjà actifs depuis plusieurs décennies, et savez également que les frais salariaux ne sont pas ici ce qui change.

LETEN. « Le jour où j'abandonne, cela s'arrête. Je ne vais rien menacer ni personne. Je vais essayer de faire participer tout le monde. C'est le moyen le plus long, mais le seul moyen de redonner de la confiance aux gens. »

Cela s'est déjà bien réduit entre-temps. Il y a huit ans, environ 3000 personnes en Belgique travaillaient pour Atlas Copco, maintenant moins de 2700.

LETEN. « Une entreprise doit maintenant rechercher l'efficacité afin d'appartenir au top mondial. Il n'y a pas de grande expansion en Europe. Le marché a grandi plus vite ailleurs. La Belgique, en tant que pays, doit également se profiler en tant qu'un des meilleurs. Mais nous n'avons pas cette ambition, et cela me dérange. La semaine dernière, je participais à une réunion de réseau avec les industriels et politiciens Suédois. Il a été discuté du fait de travailler plus dur, de plus de production en Suède, de la formation et de la problématique énergétique. Une entreprise qui n'y prend pas ses responsabilités en termes de durabilité, est ouvertement montrée du doigt. C'est ce que la Belgique devrait également faire.

« J'ai demandé à notre ministre président Flamand Kris Peeters quand il comptait mettre en place une nouvelle ligne de conduite. Il doit nous guider. Nous redonner un rêve. Que voulons-nous devenir ? Un pays de chocolat et de bière, ou un pays innovateur ? La solution est peut-être le monde digital, comme cela notre personnel ne devra plus faire des allers-retours pour venir travailler. Mais est-ce que notre société, notre système scolaire, notre législation sociale et notre réseau digital y sont prêts ? Comment pouvons-nous, avec nos coûts, rivaliser avec la Chine ? Nous

ne gagnerons jamais. Nous devons chercher un meilleur moyen au lieu de perdre notre temps avec tout ce blabla. »

Vous avez commencé en tant que CEO en pleine crise, et avez directement supprimé 6000 emplois.

LETEN. « Je me souviens avoir dit à ma femme, lorsque j'ai accepté ce job, que j'espérais ne jamais devoir licencier de personnel. Mais j'ai quand même dû le faire directement. Tout le monde pense que vous restez cool, mais ce n'est pas le cas. Nous sommes passés de 31.000 à 32.000 membres du personnel. Entre-temps nous allons, temporairement, atteindre les 40.000. Ici à Wilrijk, j'ai négocié avec les syndicats à propos du licenciement de 500 à 600 personnes. Heureusement, nous bénéficions ici du système de chômage temporaire. Cela laisse le temps à la structure de s'adapter, sans rentrer directement dans un scénario catastrophique. »

Jusqu'à quand pouvez-vous rester CEO ?

LETEN. « Normalement je peux continuer jusqu'à mes 60 ans. Mon contrat s'arrête donc là sans parachute doré, à moins que cela ne soit prolongé par un accord mutuel. Je peux également décider d'arrêter, mais je suis loyal envers l'entreprise. Je travaille ici déjà depuis 26 ou 27 ans. On ne laisse pas tomber cela comme ça. »

Pourtant vous avez hésité quelques semaines lorsque la question afin de devenir CEO vous a été posée.

LETEN. « Certains collègues disent que j'ai le meilleur job de Suède. Atlas Copco est une icône en Suède. Mais vous devenez directement un personnage public. Et je devais en discuter avec ma femme. Vous n'exercez pas un tel job seul. « Mais c'est surtout le fait qu'après avoir été CEO, il n'y avait plus de poste pour moi chez Atlas Copco qui a joué un rôle. Ils ne me laisseront jamais jouer ce rôle pendant dix ans. Cela ne serait pas bon non plus pour l'entreprise. Quelle est la viabilité d'un CEO ? Cinq ans ? Sept ans, si vous avez de la chance. »

« Mais je vais continuer aussi longtemps que possible. C'est un travail de défi, dans une entreprise au top avec un chiffre d'affaires de près de 10 milliards d'euros. J'ai grandi dans cette entreprise et je m'y sens comme à la maison. Tant que je suis en forme mentalement et physiquement, et que ma femme reste derrière moi, je ne vois pas cela changer. »

Que faites-vous afin de rester en forme ? Il paraît que le cyclisme a toujours été votre passion.

LETEN. « Je vais vous montrer quelque chose (*sur son smartphone se trouve une photo d'un vélo de course d'origine belge*). Je viens juste de l'acheter en seconde main. Les deux premières années à Stockholm j'ai très peu fait de vélo, mais j'ai recommencé à en faire. Peu à peu. »

Le porte-parole de Leten intervient : « A-t-il déjà dit qu'il participera l'année prochaine au concours autour du lac de Vättern ? » Leten grimace.

LETEN. « 300 kilomètres, mais *I can't fail*. J'ai laissé échapper cela dans une interview, et maintenant je ne peux plus retourner en arrière. Je suis quelqu'un de compétitif. Je ne perds pas volontiers (*rires*). Je ne sais juste pas comment je vais trouver le temps de m'entraîner. Je dois maintenant vivre d'une manière disciplinée. Je me suis déjà débarrassé de 6 à 7 kilos. »

Que vous avez tout d'abord accumulé

LETEN. « Cela arrive si vous ne faites plus de sport et que vous avez chaque soir quelque chose à faire. Je voyage énormément chez des clients. Là vous y rencontrez des collègues que vous ne voyez qu'une fois par an et avec qui vous allez donc manger un bout le soir. Le plus difficile dans ce travail est de dire non à toutes ces invitations. »

Votre prédécesseur Gunnar Brock parlait sans vergogne d'une mafia belge chez Atlas Copco, car assez bien de gens haut-placés comme vous ont leurs racines à Wilrijk.

LETEN. « Je n'étais pas du tout content de ces propos. Il n'y a jamais eu de mafia. Atlas Copco est un grand mix de nationalités. »

Êtes-vous encore souvent interpellé concernant la politique Belge ?

LETEN. « Il y a eu une période durant laquelle cela arrivait souvent, mais après un certain temps les ricanements ont cessé. Je trouve cela dommage. Cela n'a pas fait de bien à la Belgique. »

Notre image à l'étranger s'est-elle encore dégradée ?

LETEN. « Cela ne s'est certainement pas amélioré. Nous devons serrer les rangs et nous profiler en tant que société prévoyante, où il fait bon vivre et travailler, où demeurent les personnes intelligentes. La ministre flamande Ingrid Lieten va faire des efforts pour l'innovation, mais il faut alors créer le bon environnement pour l'accueillir. Nous devons tout d'abord et surtout tout mettre en œuvre afin que nos meilleures personnes puissent rester à bord et s'inquiéter du fait qu'ils puissent travailler dans les meilleures conditions. Mais nous devons également attirer les personnes faisant partie du top. Si, en tant que société, vous entretenez une bonne marque commerciale, tout le monde voudra venir rejoindre vos rangs. Également les étrangers. Nous devons semer les graines maintenant. C'est ce que je veux dire en parlant d'une société moderne. Et non, il n'est pas encore trop tard. Je n'abandonnerai jamais. »

RONNIE LETEN

- Né le 12 décembre 1956 à Beringen
- Marié, deux fils
- 1979 : licencié en sciences économiques appliquées à l'Université de Hasselt
- 1979-1985 : Général Biscuits, Belgique, fonctions dans les finances, l'IT et la production
- 1985-1995 : Atlas Copco Airpower, Belgique, fonctions dans l'IT, la logistique et le management production
- 1995-1997 : directeur de l'usine Tenneco Automotive Inc, Belgique
- 1997-1999 : business development manager chez Atlas Copco Airpower
- 1999-2001 : président du département Airtec
- 2001-2006 : président du département Industrial Air
- 2006-2009 : président du business area Compressor Technique (14000 collaborateurs)
- 2009-aujourd'hui : CEO Atlas Copco Group (près de 40000 collaborateurs)

HABITUDES SUEDOISES

Ronnie Leten vit et travaille en Suède depuis des années. Les gens y ont des habitudes différentes, auxquelles même un Belge doit s'adapter. « Les Suédois ne s'interrompent pas, à moins que vous ne soyez amis. », explique Leten.

« En Suède, durant les réunions formelles, vous m'écoutez, et puis je vous écoute. Les gens attendent et reçoivent l'opportunité de s'exprimer. Les Suédois sont de très bonnes oreilles. Pas nous, les Belges, car nous sommes déjà trop occupés par nos propres soucis. »

« Les Suédois essaient également de diminuer les conflits. La plupart du temps, tout le monde part d'une première réunion sans avoir pris de décision. Un Belge en aurait été frustré. Je suis impatient. Au début ils riaient de moi, jusqu'à ce que je dise « Jesus, jeunes gens, allons-y ». Nous donnons trop de pouvoir à quelque chose. Ils le font rarement. »

« Un autre exemple. Mon porte-parole, un Suédois, a deux enfants. S'il reçoit un coup de fil de la crèche, il part au galop, même s'il n'est que trois heures et qu'il est en pleine réunion. Ils ont un grand sens des responsabilités, mais s'il s'agit de leur vie privée, ils les prennent tout autant à cœur. »

AMBITIONS ASIATIQUES

Il était également plus attractif pour Atlas Copco de produire en Asie. « Nous avons toujours reçu des aides régionales, afin d'être proches des clients », explique Ronnie Leten, « Nous avons été suffisamment critiqué sur ce point. Et autour de ces usines, nous essayons d'attirer de la production et de grandir. Un peu comme l'industrie automobile. Nous essayons également ici de trouver des sous-traitants dans un rayon de 200 à 300 kilomètres. Evidemment nous utilisons également des produits venant de Chine, car l'Europe n'est plus compétitive sur ce point. »

« C'est la logique financière qui nous conduit. Je ne le décide pas. C'est une règle économique. Si je ne le fais pas, un concurrent le fera. Et si vous n'êtes pas un leader du marché en Chine, vous ne serez pas un leader mondial. Actuellement, nous sommes leader du marché en Chine avec la majorité de nos produits. »