LES CLUBS DE FABRIMÉTAL : MIEUX VAUT EN ÊTRE ! ● MANAGEMENT : METTEZ UN COCKPIT DANS VOTRE ENTREPRISE

MANAGERS FLAMANDS ET WALLONS : QUELLES DIFFÉRENCES ? ● SÉCURITÉ : QUE COÛTE LE GARDIENNAGE ?

ÉCONOMIE ET FINANCES
21e ANNÉE N° 2 HEBDOMADAIRE 150 F 11 JANVIER 1996

Trends tendances

avec Style

p. 74

Jean-Claude Logé

Systemat

Manager de l'année

Manager de l'année 1995

Jean-Claude Logé, le

Jean-Claude Logé est un entrepreneur dans l'âme. Sa passion pour le tennis lui a donné la capacité de saisir la balle au bond : en dix ans, il a fait de Systemat un des piliers de la distribution informatique. Sa technique de management ? L'électrochoc.

Sportif et carré, résume Pierre Delhaize, qui habite le même coin de campagne brabançonne. Jean-Claude Logé, élu Manager de l'année 1995 par les lecteurs de *Tendances*, est un patron taillé dans la masse. Sans aspérités, au physique comme au mental. Ce monolithe de 54 ans, qui tient la forme sans Montignac, n'aime pas les mous du muscle : ceux qui omettent, dans leur *curriculum vitae*, de mentionner une quelconque passion sportive ont peu de chance d'entrer chez Systemat, à Lasne. Les autres n'ont qu'à bien se tenir, Jean-Claude Logé dirige ses troupes à l'électrochoc. Les maladies de plus de trois jours sont mal vues, les congés tombent toujours mal, glissent ses collaborateurs. «J'ai peur de cette bonne éducation qui enseigne l'art du non-dit, les mondanités ne s'accordent pas avec l'efficacité», argumente l'administrateur délégué de Systemat, dans un rire franc. «Aboyer un peu, cela ne fait de tort à personne.» Surtout quand la manière forte se double d'une demande voilée de consensus. La méthode a du bon. En une dizaine d'années, avec une équipe de cadres qui affiche une étonnante stabilité, il a hissé une petite boîte informatique, acquise moribonde, sur la deuxième marche de la distribution de micro-ordinateurs en Belgique, ciblant en priorité les grandes entreprises. Entre 1984 et 1994, le chiffre d'affaires consolidé de Systemat est passé de 53,6 millions à 1,4 milliard de francs et la croissance à deux chiffres reste de mise. L'an dernier, les ventes ont encore fait un bond de 40 % et Jean-Claude Logé table sur 2,5 milliards de francs de chiffre d'affaires pour 1997.

Sa réussite mérite attention. Dans un secteur jonché de cadavres (Abrico, Computerland-Bruxelles, Mainware, Asystel), Jean-Claude Logé a su esquiver les écueils et prendre les virages à temps. L'évolution du marché — prix bas et marges écrasées — rend les économies d'échelle indispensables, les investissements en logistique de plus en plus impératifs. Ceux qui n'ont pas compris que le métier devenait *capital intensive* et imposait une solide prise de risques ont dû rendre les armes. Les survivants ne se font aucun cadeau : Econocom, leader du marché, défend sa position coûte que coûte et au diable les sentiments (madame Logé mère est la marraine de Thierry Janssen, directeur général d'Econocom, qui est lui-même le frère d'Eric Janssen, administrateur délégué de Compaq Belgique !). Quand Asystel a cessé ses activités à la mi-1993, Econocom a raflé l'affaire au nez et à la barbe de Systemat... qui s'est empressée d'y pêcher son actuel responsable de la logistique. La course à la masse critique passe inévitablement par une croissance externe. En 1990, Systemat a pris position dans le nord du pays en rachetant Datarelay, le *dealer* anversois d'IBM. En 1993 s'opère le rachat de EPS à Charleroi, devenue Systemat Sud.

PACTISER. Autre virage stratégique pris par Systemat début 1994 : l'adhésion à International Computer Group (ICG), une association de sociétés de distribution informatique qui permet aux multinationales de globaliser leurs achats et d'uniformiser leurs réseaux. Si le partenaire britannique d'ICG, Computacenter, emporte la commande d'une société présente dans plusieurs pays, il s'adresse aux autres membres du groupement pour assurer la livraison sur leurs marchés respectifs. Ces opérations font tomber, chaque année, près de 200 millions dans l'escarcelle de Systemat. A la demande d'ICG, Systemat a aussi créé un siège au Luxembourg et couvre désormais les deux pays. L'appartenance à ce centre de lobbying basé à Paris est aussi une précieuse source d'informations sur le marché. Si Jean-Claude Logé a ouvert cette année, à Jumet, un centre logistique et technique, c'est poussé dans le dos par ICG. «A leur contact, j'ai réalisé que nos labos de configuration tenaient plutôt du hangar», reconnaît-il. Un concurrent à la dent dure parle même d'une «boîte à chaussures»...

L'investissement hennuyer, qui pèse 100 millions de francs, permet de serrer la vis face à la baisse des marges et de répondre à la demande croissante de matériel «clé en main». La logistique et la préparation des livraisons sont désormais concentrées à Jumet. Le centre comprend, outre le stock de 2.000 mètres carrés, plusieurs laboratoires de configuration (100 PC simultanément) et de réparation. Les techniciens y entrent en tablier anti-statique et chaussures «mises à la terre» pour éviter les problèmes d'électricité statique, auxquels les disques durs sont très sensibles. L'environnement — conditionnement d'air, maîtrise du degré hygrométrique, revêtement epoxy au sol, etc — est rigoureusement contrôlé. «C'est la pierre qui manquait à l'édifice, estime un gros fournisseur. Systemat est la première société belge à implémenter un tel outil de manière aussi déterminée, s'alignant ainsi sur les tous grands distributeurs étrangers.»

Pour le financer, Jean-Claude Logé a pu compter sur la manne de l'Objectif 1. Il pensait initialement installer son centre à Zaventem ou à Malines, mais le patron de la société informatique Comase, Jean-Luc Henry, en bons termes avec les autorités carolorégiennes, l'a mis en contact avec Igretec, l'intercommunale de développement économique de Charleroi : sans tarder, celle-ci lui propose 3 hectares de terrain. Un subside de 30 millions amené par la Région wallonne et les instances européennes dans leur soutien au développement du Hainaut, 40 millions prêtés par Sambrinvest à un taux avantageux : Jean-Claude Logé n'a aucun mal à convaincre son banquier. «Je ne suis pas très subsides, mais l'Etat nous a déjà pris tellement d'argent...»

FI DES BAGATELLES. L'homme ne

■■■

ISOPRESS/JEAN HANSSENS

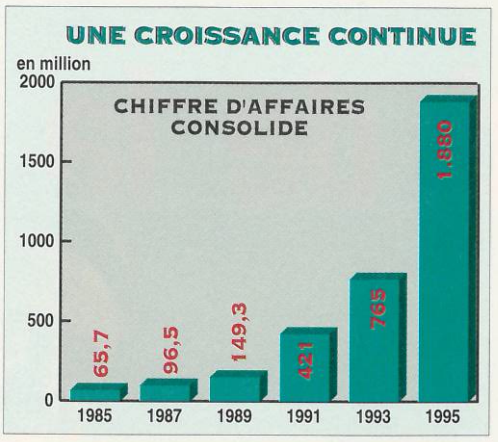
hussard de la micro

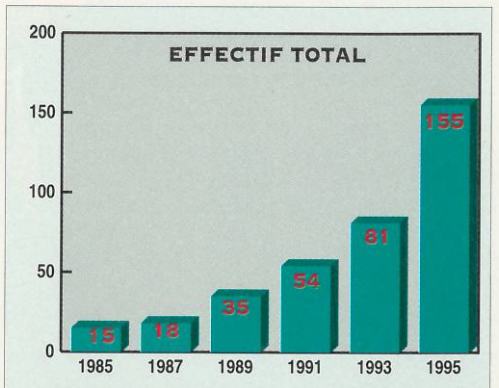
s'empêtre pas dans les détails. Comme il le dit très bien, «il ne faut pas faire des Himalaya avec des taupinières.» En 1968, quand d'autres agitent des pavés, le jeune licencié en sciences commerciales et financières de Leuven met son patron devant le fait accompli : ou son salaire double ou il prend la porte. Jean-Claude Logé, tout juste marié, se retrouve sans boulot. Ces quatre années passées chez Inesco, une filiale de Cofinindus-Brufina spécialisée dans la commercialisation de panneaux en fibres de bois, n'ont pourtant pas été inutiles. Il y a glané les rudiments de gestion qui lui faisaient défaut. «Entreprenant, voilà ce qui le caractérise le mieux», assure Guy Lammens, administrateur délégué de la Namur, l'assureur-crédit de Jambes, son ami depuis les guindailles universitaires.

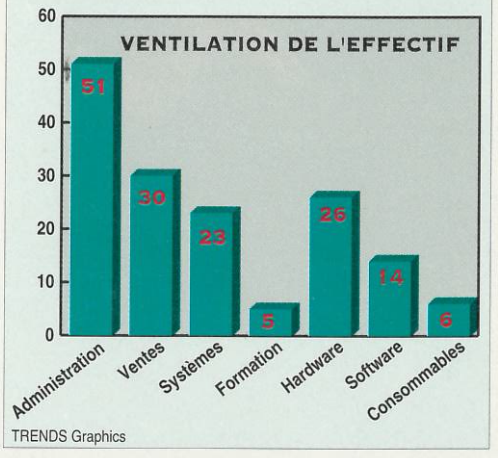
Avec Alain de Miomandre, le fils d'un assureur-conseil, Jean-Claude Logé reprend Sogeca, une société de gestion et de courtage d'assurances qui appartenait à la famille de Miomandre. Ils font prospérer l'affaire jusqu'à décider de la vendre à Cobepa, qui la loge aussitôt dans sa filiale flamande Ibel. «Nous attendions la mise en place de synergies, ce qui signifiait pour nous des affaires d'un niveau technique important, mais rien ne s'est produit. Nous ne faisions rien de plus qu'avant mais pour quelqu'un d'autre», lance Jean-Claude Logé. L'opération provoque de tels tiraillements entre exactionnaires qu'il décide de tirer l'échelle. Ce ne sera pas, reconnaît-il volontiers, l'une de ses «meilleures sorties».

Lorsqu'il quitte Sogeca dans les années 70, il baptise sa nouvelle affaire de courtage d'assurances United Brokers. Par dérision. «Nous étions tellement désunis dans Sogeca que je n'ai pas résisté...» Dans le même temps, il fait partie du tour de table de North Europe et décroche, en un jour, la représentation pour la Belgique de France Secours International, l'un des concurrents d'Europ Assistance : ses associés n'en veulent pas et Jean-Claude Logé monte l'affaire tout seul. Il en retirera deux chèques en un an : France Secours International rachète sa filiale, puis se vend à Mondial Assistance, qui se sépare de Logé avec un *golden handshake*, sa propre filiale lui suffisant pour un marché aussi étroit que la Belgique.

Cet amateur de mobilier asiatique déteste perdre la face. Il déteste perdre, tout simplement. Sur les courts du Royal Leopold Club, à Uccle, les habitués ont souvent vu Jean-Claude Logé râler sec parce qu'il manquait un point et proclamer *urbi et orbi* qu'il jouait «comme un chausse-pied dans un aquarium». En affaire, c'est pire. Début 1995, il a pris l'affaire Mainware comme une claque dans la figure. Sa tentative de rachat du numéro trois de la distribution a tourné au vinaigre. A première vue, Mainware était une affaire : le rapport financier de la Générale de Banque était favorable,







une augmentation de capital de 50 millions était programmée par la SRIB et Systemat, que le rachat de Mainware aurait propulsé leader du secteur avec un chiffre d'affaires proche des 3 milliards en 1996, voyait s'ouvrir les portes de la Bourse. La direction de Systemat débloque un acompte de 40 millions. Début avril, Jean-Claude Logé entre dans la place pour examiner les comptes avant de convenir du prix d'achat définitif. La chute va être rude : en trois semaines, en lieu et place des 50 millions de fonds propres sur lequel il tablait, il met à jour un actif négatif de 100 millions de francs.

L'affaire fait du bruit dans la presse spécialisée. Jean-Claude Logé est suspecté de vouloir racheter l'entreprise pour un franc tout en la vidant de sa substance. Conseil de guerre chez Systemat, qui opte pour la négociation. «Nous avons perdu 10 millions dans l'affaire, reconnaît Jean-Claude Logé, mais à l'époque, nous avions encore un sérieux espoir d'amener les fournisseurs à transiger.» Systemat ne parvient malheureusement pas à arracher à Compaq l'abandon de la moitié de ses créances. Les syndicats, qui défendent l'emploi de 66 personnes, s'opposent à la faillite et réclament la désignation d'un administrateur judiciaire. Econocom déboule dans l'histoire : le 26 juin, il rachète le fonds de commerce — en gros, les contrats de maintenance — au président du tribunal de commerce. Les réunions de l'Acodit (*Association of corporate dealers in information technologies*), qui venait de voir le jour, vont s'en trouver perturbées quelques mois durant ! «Des semaines que je ne voudrais pas revivre», soupire Jean-Claude Logé.

Elevé dans une certaine rigueur morale (sa mère, bon pied bon œil, a étudié la théologie à l'ULB, bien engagée dans la septantaine), il préfère considérer cette aventure comme une solide leçon de vie. Un de ces épisodes où «l'on compte ses amis». Au passage, il se réjouit, tout de même, d'avoir récupéré une partie des clients de Mainware... et celui qui est devenu le reponsable de toute sa stratégie marketing et commerciale. *The business must go on...*

DÉSOPILANT. De son père, l'avocat Robert Logé, décédé dans un accident de voiture, Jean-Claude Logé a hérité d'un grand sens de l'humour. En 1961, quand d'autres ceinturent Berlin, l'étudiant Logé et une cinquantaine de condisciplines bloquent l'accès de la rue de Namur, qui débouche sur la place Royale de Bruxelles, par un muret symbolisant le fossé linguistique qui se creuse entre Flamands et francophones. Casqués comme dans *Quick & Flupke*, Jean-Claude Logé et Guy Lammens jouent les flics de service et règlent la circulation sur la place. Moyennant quelques heures au poste, leurs exploits feront les grands titres de la presse du lendemain, en ce compris le *New York Herald Tribune*.

«Il est à périr de rire», affirme Philippe Humblet, avocat au barreau de Bruxelles et ancien condisciple sportif. Il y a quelques semaines à peine, le *Sukkelweg* célébrait son quart de siècle. Cette équipe de hockey, fondée par quelques piliers du «Leo», le plus huppé des clubs sportifs bruxellois, a été propulsée jusqu'en division deux du championnat national par Jean-Claude Logé, Philippe Humblet, Guy Lammens et d'autres joyeux drilles. Pour fêter le vingt-cinquième anniversaire, ces «vétérans» avaient loué un chapi-

teau de cirque et chacun exécutait son numéro. Jean-Claude Logé, qui n'a pas vocation de clown, jouait les Monsieur Loyal. «Truculent», assure un participant.

Le vieil ordinateur Osborne, qui trône sur le bahut chinois de son bureau de Lasne, est le signe d'une passion ancienne. Quand IBM lance son premier *personal computer* en 1982, Jean-Claude Logé s'intéresse, depuis quelques années déjà, à l'émergence de la micro-informatique. Son ami Pierre Herpain, un investisseur privé, lui souffle l'idée d'aller plus loin et certaines connaissances d'IBM lui suggèrent de reprendre Systemat, une société de services développant des logiciels fonctionnant sur petits systèmes IBM. La machine est lancée. Progressivement, Jean-Claude Logé transforme Systemat en société de vente de hardware, sans abandonner le développement de logiciels — un département dont son fils Philippe a pris la tête. Il réalise aujourd'hui l'essentiel de son chiffre d'affaires avec une centaine de grandes entreprises (les sièges belges de Procter & Gamble, Levi's, Smithkline ou Dow Corning, la Générale de Banque, Makro), mais la niche qu'il occupe avec ses logiciels de comptabilité et de gestion Popsy et Systemix lui a permis de fidéliser ses premiers clients. «Il a bien *marketé* Popsy, reconnaît un concurrent. Tous les mercredis matins, il réunit les utilisateurs les plus ignares dans un atelier où ils paient pour poser des questions...»

MASSE CRITIQUE. Le grand défi pour les entreprises du secteur ? Dénicher les moyens de financer la croissance explosive qui est la leur, dans un marché où les acteurs se raréfient. «C'est la course à la taille, estime Thierry Janssen d'Econocom. Il n'y a place, économiquement, que pour des monstres et les concurrents étrangers ne vont pas tarder à débarquer.» Avec ses 14.000 PC écoulés l'an dernier, Systemat fait toujours figure de Petit Poucet. Son cash flow avant impôt, qui atteint 4,2 % du chiffre d'affaires en 1995, ne suffit pas à couvrir les besoins de trésorerie. Mi-94, Jean-Claude Logé a trouvé la perle rare : il a ouvert le capital de Systemat, dont il conserve le contrôle avec Bernard Lescot et Pierre Herpain, au groupe suédois San Bernardino. Désireux de replacer en capital à risque les liquidités dégagées par la vente de Lithorex, une grosse imprimerie d'Alost spécialisée dans les mailings, San Bernardino a acquis, pour 80 millions, 25 % des parts à la faveur d'une augmentation de capital. Un business *win-win* comme les affectionne Jean-Claude Logé. «Le saut que nous avons fait n'aurait pas été possible sans eux. Et les Suédois sont très contents de leur investissement.» Valorisée, à l'époque, à 320 millions, on peut imaginer que l'entreprise vaut aujourd'hui bien plus.

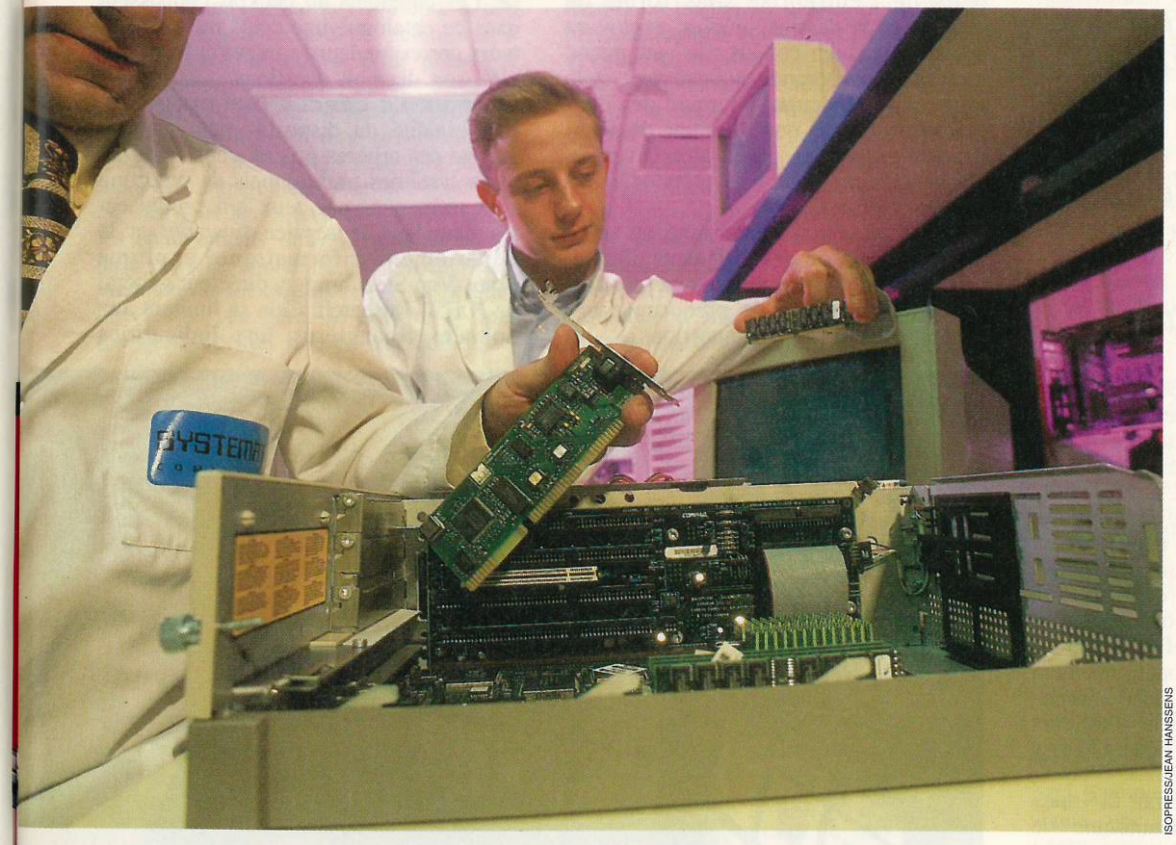
Jean-Claude Logé est néanmoins conscient que le problème ressurgira d'ici 2 ou 3 ans, à moins que la croissance ne se ralentisse. Et d'énumérer les formules possibles : «Se tourner vers la Bourse, demander une importante augmentation de capital à nos actionnaires ou s'intégrer dans un groupe beaucoup plus important.» S'il refuse, aujourd'hui, de donner sa préférence pour un des scénarios, il ne cache pas la satisfaction qu'il retire de la formule actuelle.

SOUPE AU LAIT. Jean-Claude Logé avait assuré à son entourage qu'à cinquante ans il raccrocherait les gants pour se consacrer au ski et à ses petits-enfants. Depuis qu'il a passé le cap, silence radio. Ses amis disent qu'il a un tempérament bien trempé, ses détracteurs parlent de son «caractère de pus». Lorsque le bourgmestre de Bruxelles, François-Xavier de Donnéa, s'est piqué d'instaurer une taxe de mille francs sur l'utilisation de micro-ordinateurs par les entreprises et les professions libérales, il a manqué recevoir une lettre bien sentie de Jean-Claude Logé, président de l'Acodit, brossant un portrait on ne peut plus corrosif de la situation de la Ville. Le vice-président Thierry Janssen a arrondi les angles et expédié au bourgmestre une missive joliment policée... «Il est entier», résume Philippe Humblet. «Un type très fidèle, admire un ancien collaborateur, tant dans les relations amicales que professionnelles. Même aux moments les plus difficiles, il a gardé une relation étroite avec IBM, qui l'avait soutenu aux moments-clés.» «C'est un bâtisseur, pas un opportuniste», renchérit Alain Marsily, l'un des fondateurs d'Exell, société de distribution informatique pour les particuliers.

L'homme a aussi la capacité de soumettre ses idées à la critique. S'il a tort, disent ses collaborateurs, il est prompt à lâcher le morceau. La gestion de Systemat fonctionne en tandem avec Bernard Lescot : le *general director* temporise les accès de fièvre du *managing director*. «J'attends qu'il se calme pendant dix ou quinze minutes et je réattaque», plaisante cet associé de la première heure, de seize ans le cadet de Jean-Claude Logé. Un hussard. Calé dans un costume strict, cravate Hermès et chaussettes flasques, Logé hésite. «C'est ma femme qui a parlé de hussard ?»

CHANTAL SAMSON ET CHRISTINE SCHARFF ■

■ **LE CENTRE LOGISTIQUE DE JUMET**
Un investissement calqué sur la démarche adoptée par les grands concurrents étrangers.



ISOPRESS/JEAN HANSSENS