ÉCONOMIE ET FINANCES 24º ANNÉS N° 1 HEBDOMADAIRE 150 F 7 JANVIER 1999

Georges Jacobs (UCB)
Manager de l'Année

ntreprendre : dix-huit PME racontent

ourses 1999, l'année des seconds rôles

CASH!

GEORGES JACOBS

Manager de l'A

Personnalité robuste et carrée, Georges Jacobs, élu Manager de l'Année par les lecteurs de Trends-Tendances. dirige le groupe chimique et pharmaceutique UCB d'une main musclée. Sa stratégie basée sur l'innovation et la globalisation a propulsé le titre au rang des valeurs-phares de la Bourse de Bruxelles.

En couverture

uin 1995 : pour fêter son cente-naire, la FEB décide de conquérir le Mont Blanc. A Chamonix, le temps est épouvantable et, du côté italien, à peine meilleur. Qu'importe, c'est par là que l'on tentera l'ascension. Une à une, les cordées s'élancent. On n'entend plus que le crissement des crampons qui griffent la glace et le souffle puissant du vent ainsi que celui, de plus en plus court, des grimpeurs. Soudain, l'un d'entre eux jette l'éponge. Implacable, la loi de la montagne veut qu'en pareille circonstance, l'ensemble de la cordée rebrousse chemin. Secrètement ravis, ses compagnons opinent. Sauf Georges Jacobs qui s'obstine, négocie son insertion dans une autre cordée, anhèle, souffle et souffre mais atteint comme les autres le sommet de la pointe Heilbronner.

DES ESCALIERS DE MAÎTRE. On ne se met pas en travers du chemin de Georges Jacobs quand, déterminé, il a décidé de parvenir au but qu'il s'est fixé. Les archi-



tectes du bureau Assar qui ont conçu le bâtiment qu'UCB occupe depuis mars 1998 à Anderlecht, en savent quelque chose : à dix reprises, ils ont été priés de rectifier la ligne du projet d'escalier menant du hall au premier étage de l'immeuble. Georges Jacobs savait ce qu'il voulait : des marches dignes d'un château agencées selon une courbe élégante. Une réplique en bronze de cette œuvre de maître trône maintenant sur son bureau : les architectes la lui ont offerte y faisant graver, non sans humour, quelques mots rappelant des réflexions peu amènes que leur avait infligées le prescripteur des travaux

Volontiers cassant, le président du comité exécutif d'UCB ne ménage pas ses interlocuteurs, en particulier ceux qui ne remplissent pas leurs tâches de manière hyper professionnelle. Ses remarques acerbes ou ses propos de caserne ne sont pas toujours bien accueillis. Ainsi, sa manie d'appeler les femmes «bobonnes»! Il justifie, soignant comme toujours son image: «Je vise par là ces fem-

■ GEORGES JACOBS, 1986 Toujours sous les ordres de Daniel Janssen, il dirige à l'époque la division pharma d'UCB.

mes qui vivent complètement dans le sillage de leur mari, qui manquent d'esprit critique à leur égard. En réalité, j'ai énormément de respect pour la femme.»

Autant le savoir : cet ancien capitaine de frégate a aussi horreur des tire-auflanc et des tricheurs, mais admire par contre ceux qui parviennent à leur objectif à force de courage et de volonté. «Il faut juger les gens sur ce qu'ils font et non sur ce qu'ils sont», confie-t-il un rien sentencieux. Et sur un ton quasi évangélique : «Chacun a reçu une sorte de capital dont il a la garde», prêche-t-il. Un capital dont la cohérence est la clé.

LA FAMILLE D'ABORD. Petit, il se voyait déjà dans la peau d'un diplomate ou servant les intérêts de la Belgique à l'étranger. Effectivement, Georges Jacobs parcourra le monde. Docteur en droit et licencié en économie de l'UCL, il décroche un master of arts in economics

nnée

à Berkeley en 1965 puis se retrouve au Fonds monétaire international à Washington en charge du commerce international et des balances des paiements. Durant quatre ans, il voyage aux quatre coins du globe, bouclant des négociations financières ardues. Un bout de territoire familial à Brussegem et la volonté bien ancrée de réussir sa vie de famille lui couperont pourtant les ailes et le ramèneront des Etats-Unis à la terre natale.

Né à Bruxelles en 1940, dans le quartier des Marolles où son père, notaire, officiait, Georges Jacobs reçoit une éducation traditionnelle dans un collège de jésuites et est imprégné du respect pour son pays. Une nation qu'il accepterait mal de voir divisée : «Je suis convaincu que l'on trouvera des solutions raisonnables en 1999», assure-t-il.

En 1970, Daniel Janssen l'invite à rejoindre UCB. Georges Jacobs y fait d'abord ses armes en tant que *treasu*-

rer. «J'ai commencé au bas de l'échelle, raconte-t-il volontiers, sans savoir lire un bilan ou un budget malgré mes beaux diplômes. On m'avait confié la récupération des factures.» Il n'oubliera jamais la scène qui s'est déroulée chez ce petit agriculteur brugeois vendant quelques produits phytosanitaires dans son garage et la narre avec l'accent : «Moi, les factures UCB, jamais payées parce que jamais de réclamation. Sur la cheminée derrière la Sainte-Vierge que je les mets. Il m'a trouvé sympathique et il m'a réglé 80.000 francs rubis sur l'ongle.»

INTARISSABLE. Contrôleur de gestion, directeur d'une filiale en Espagne, directeur financier puis promu à la tête de secteur pharmaceutique, Georges Jacobs prend les rênes du comité exécutif en juin 1987, succédant à son mentor Daniel Janssen. Commence alors une vie placée de plus en plus sous les feux de l'actualité. D'abord sous l'enseigne UCB, qui vit avec lui un lifting radical et une expansion considérable qu'il faut expliquer sans relâche au personnel, aux analystes

et aux journalistes. Heureusement, Georges Jacobs n'a pas sa langue en poche. Il se montre même intarissable sur quasiment tous les sujets!

En 1993, il est élu à la présidence de la FEB, après avoir assumé celle de la FIC (industries chimiques). Les Ecolos s'en souviennent encore tant il a bataillé ferme contre le projet des écotaxes. «Comment, vitupère-t-il à l'époque, peut-on faire confiance à un gouvernement qui échange la Constitution d'un Etat fédéral contre du plastique... en espérant qu'elle soit aussi solide ?» Son

franc-parler fait craindre son attitude lors des négociations interprofessionnelles. Il arrache pourtant l'adhésion du patronat et des syndicats autour d'un accord social négocié pendant de longs mois. Un de ses meilleurs souvenirs professionnels: «Nous l'avons emporté à l'encontre des sceptiques», jubile-t-il, ajoutant dans une envolée dont il a le secret: «La pire des choses dans la vie, c'est le scepticisme de l'intelligence s'oppo-

sant à la volonté du cœur. Les sceptiques m'énervent car ils freinent l'action. Il faut parfois se montrer entêté. En élargissant votre base de référence, vous finis-

sez par gagner.»

LE BARON JACOBS. Apprécié pour la clarté de sa stratégie et son bon sens, le président du comité exécutif d'UCB multiplie les mandats au nord comme au sud du pays : il est administrateur chez Bekaert, IBM, Spadel et LVI (groupe Carmeuse) ainsi qu'à la Générale de Banque où il a joué un rôle conséquent lors de l'épopée Fortis contre ABN

Amro. Depuis juin dernier, il assure aussi la présidence de l'Unice, patronat européen. Un mandat qu'il juge particulièrement difficile dans le contexte

actuel où les pays se replient égoïstement sur eux-mêmes : «Si j'évoque la nécessité de donner une dimension sociale à l'Europe, je suis immédiatement taxé de patron de gauche», résume-t-il.

«Ce qui me frappe chez lui, détecte un proche, c'est sa préoccupation pour la chose publique.» Georges Jacobs a ainsi pris la relève de son père à la tête de l'asbl Quartier des Arts, association constituée dans les années 50 pour défendre le patrimoine de la capitale que des promoteurs inconscients passaient au bulldozer. Le patron d'UCB est également administrateur de la Fondation Roi

Baudouin, de l'association pour la promotion internationale de Bruxelles et de l'asbl caritative Aider autrui.

L'homme évolue donc dans les hautes sphères de la société belge. Sa participation à l'establishment lui est d'ailleurs reconnue en 1996 : il reçoit le titre de baron et figure dans la liste de cette cuvée aux côtés d'Eddy Merckx, de Marie-France Botte et de Rick Donckels, mais avec une nuance : son titre, fait très rare, est transmissible à sa descendance. Administrateur de l'association de la noblesse belge, le baron Jacobs prend



■ GEORGES JACOBS ET ALBERT LIÉNARD, 1988 UCB reçoit le prix de l'innovation de la Région wallonne pour le Zyrtec.

Les sceptiques

m'énervent.

son titre au sérieux «sans en tirer gloire». «La noblesse, certifie-t-il, consacre une organisation de personnes qui, à un moment, ont affirmé plus que d'autres leurs responsabilités vis-à-vis de la société. Loin de moi l'idée de valoriser quelque chose de suranné et d'artificiel. La noblesse transmet des valeurs immuables comme le courage et le service, le sens du devoir et du commandement qui sont peut-être là mieux qu'ailleurs, reconnues.»

LE CHASSEUR. Inutile de chercher Georges Jacobs pendant ses périodes de

loisir sur les terrains de golf ou dans les couloirs VIP des clubs de football ni même dans les théâtres. Ce n'est pas sur les plages du Club Med que vous le

rencontrerez, mais bien au fond des forêts du Nord de l'Angleterre et en Ecosse ou encore sur les terrains de chasse du monde entier. Il passe des heures, des soirées et mêmes des nuits à l'affût dans les bois : «Chaque fois que je reviens d'une de ces journées de chasse, j'ai quelque chose de neuf à raconter», savoure ce vieux routier de la traque aux grands cerfs. «Je n'ai pas besoin d'une vie de casino», balaye-t-il. Il peut par contre prendre une heure pour parcourir 100 mètres, écartant la brindille qui pourrait craquer sous son pas et faire fuir

Manager de l'Année



■ GEORGES JACOBS, 1993 Le président de la FEB vient de boucler le nouveau pacte social. Un des meilleurs souvenirs de sa carrière : il a vaincu les sceptiques!

En couverture

l'animal repéré. «Le temps s'envole et je suis d'une patience magique dans ces moments alors qu'ici, à Bruxelles, avoue-t-il, je m'énerve quand ma secrétaire prend plus de trente secondes pour m'apporter un document.» Dans les bois, le patron d'UCB recherche l'isolement, des joies simples et inépuisables au contact de la nature à laquelle il a initié ses trois enfants dès leur plus jeune âge.

En prolongement de cette passion, Georges Jacobs arpente régulièrement les salles de vente à la recherche des bronzes animaliers qu'il collectionne.

En Belgique aussi, il vénère la nature : dans son domaine familial de Brussegem, le baron Jacobs a planté des milliers d'arbres et de buissons. «Je m'y suis donné corps et

âme, assure-t-il. J'adore façonner le paysage.» S'il pouvait jouir d'une seconde vie, il serait d'ailleurs architecte-paysagiste. A seize ans déjà, étudiant au Collège Saint-Louis, totémisé «pigeon diplomate», il passait des heures sur les travaux qui remodelaient Bruxelles en prévision de l'Exposition universelle.

A Anderlecht, les jardiniers se souviennent encore l'avoir vu donner ses ordres de son bureau par walkie-talkie aux pépiniéristes qui plantaient des ballonnets sur le terrain nu occupé par UCB: «Je veux que les plantations parviennent un jour à masquer certains murs sans voiler la vue que l'on a sur Bruxelles.» Agencer, bâtir pour aujourd'hui et pour le futur : c'est une de ses passions.

L'ORGANISATION DU PRÉSIDENT

Georges Jacobs, président du comité exécutif d'UCB, gère un groupe dont le chiffre d'affaires dépasse 60 milliards de FB et comportant une centaine de filiales réparties dans le monde entier. Le comité exécutif réunit Georges Jacobs, Daniel Janssen, et les trois patrons opérationnels : Edouard Croufer (secteur pharmaceutique), William Lowther (films) et Ben Van Assche (chimie).

Le groupe opère de manière fortement décentralisée : les filiales, qui ont souvent la taille de PME, répondent directement aux trois directeurs centraux de leur secteur. La délégation est importante: «Chacun assume des responsabilités importantes à son niveau, assure Alain Douxchamps, public affairs manager du groupe. Personne ne peut s'abriter sous un parapluie.»

> ■ EDOUARD CROUFER, DIVISION PHARMA du Brésil. Entré en 1976 chez Exxon général du secteur chimique et membre du comité exécutif. En 1997, il devient directeur général du secteur pharma.

La revue de Georges Jacobs

Nous avons demandé au Manager de l'Année de commenter quelques événements ou tendances importants qui ont marqué 1998.

GÉNÉRALE DE BANQUE.

TENDANCES. Quel jugement portez-vous sur la prise de contrôle de la Générale de Banque, dont vous êtes un des adminis-

trateurs indépendants, par Fortis?
GEORGES JACOBS. Une bonne solution est intervenue. Le stand alone de la banque, souhaité clairement par le management, n'était plus tenable. A l'issue d'une première vague de discussions, nous sommes arrivés à convaincre le management de se rallier, à défaut d'alternative, à l'hypothèse Fortis. Il ne l'a pas fait de gaieté de cœur mais la décision fut emportée à l'unanimité du conseil. Les administrateurs indépendants ont joué un rôle important pour amener cette cohésion. Tout le monde a célébré cet aboutissement. C'est alors qu'est intervenue l'OPA d'ABN Amro. Nous avons été surpris de voir le même management renier sa position, à quinze jours d'intervalle, et préférer tout à coup ABN. Pour moi, il n'y a rien de pire dans la vie que le manque de cohérence. Le management a ainsi perdu complètement sa crédibilité. Nous avons dû recourir à cette technique désagréable de la poison pill. J'en retiens que les administrateurs indépendants ont joué un rôle important dans les deux rounds. J'ai été amené à voter contre Daniel Janssen. C'est dire à quel point j'ai été indépendant puisque sur d'autres plans, nous sommes extrêmement proches. Cela dit, il est toujours triste d'assister à un affrontement public. J'y vois une conséquence du manque de

préparation dans le temps de l'évolution stratégique de la Générale de Banque. Le management attaché à un seul scénario ne s'était pas préparé à d'autres solutions — vous allez me dire que l'actionnaire de référence ne l'y avait pas poussé non plus. Ce genre de crispation dramatique est la conséquence d'un manque de vision. A contrario, le consen-



Ingénieur physicien (ULg), il a débuté sa carrière aux Fonderies Tupy dans le sud au Bresu. Entre en 1976 chez Exxon Chemical, il y occupe des postes importants en Belgique et à l'étranger. Il y devient président d'Exxon Chemical Belgium et Nederland. Edouard Croufer rejoint UCB en 1993 comme directeur



BEN VAN ASSCHE, DIVISION CHIMIE Ingénieur civil des constructions (KUL), il débute sa carrière à la Gécamines au Zaire, puis chez Baxter Travenol. Il entre chez Alcon Couvreur en 1979 où il sera directeur général Benelux et Allemagne. Il rejoint UCB en 1985 et occupe différents postes avant de devenir directeur général du secteur pharma en 1987 et membre du comité exécutif. Il troque son poste avec Edouard Croufer en 1997.



■ WILLIAM LOWTHER, DIVISION FILMS Ingénieur de nationalité britannique, il commence sa carrière dans la filiale anglaise d'UCB British Rayophane. Devenu general manager du site de Wigton en 1976 et managing director de British Sidac en 1983. En 1991, il est aussi nommé directeur de la division films du groupe. Depuis 1996, il est directeur général du secteur films et membre du comité exécutif d'UCB.

sus tel que celui que j'ai vécu durant toute ma carrière chez UCB, entre le management et l'actionnaire de référence, est un atout considérable dans une entreprise.

Cela dit, si on est décidé à faire passer un point de vue, on finit par triompher. Certains étaient prêts à abandonner après l'attaque ABN Amro. La facilité aurait été de laisser aller. Mais Maurice Lippens et quelques-uns y ont cru. Fortis a payé cher son entêtement mais en sera, à mon avis, récompensé.

Je suis confiant, même si le scénario est extrêmement compliqué à mettre en place car on a à faire vivre ensemble deux banques belges de cultures complètement différentes. Le scénario Fortis m'a plu car la Générale devenait le pouvoir intégrateur d'une banque beneluxienne. Point sensible et déterminant pour lequel je conserve une petite crainte : la Générale de Banque ne doit pas perdre son âme, et notamment son nom dans l'opération. Il ne faudrait pas donner l'impression que ceux qui ont fait confiance au scénario Fortis se sont fait un peu rouler dans la farine.

LES SANS-PAPIER.

Comment abordez-vous la question des sans-papier?

Terrible problème, d'abord pour euxmêmes. C'est un drame humain et je m'interroge sur l'efficacité du système belge. Fonctionne-t-il différemment dans les autres pays et y a-t-il des enseignements à en tirer? Doit-on être plus ou moins sélectif? La question est extrêmement complexe. Il y aura toujours des gens qui arriveront sans papier. Faut-il être plus expéditifs ? Je crois qu'il est indispensable d'assurer une forme de sécurité juridique, une cohérence et une stratégie. Après tout, ce sont des hommes qui sont passés parfois dans des souffrances affreuses. Accepter qu'ils soient considérés comme des criminels et des inconnus au bataillon, n'est pas digne de notre civilisation et de notre prospérité. Mais je resterais très prudent. Dire tout d'un coup que tout le monde est beau et gentil serait un erreur. Je demande personnellement comme citoyen que l'Etat belge prenne attitude et une sécurité juridique. Je suis sûr qu'il y a moins de sanspapier dans des pays qui ont une stratégie claire. Je dissocie le drame humain que cela représente des causes et remèdes que l'on doit y apporter.

AGUSTA-DASSAULT.

Comment avez-vous accueilli le verdict du procès Agusta-Dassault ?

Mes sentiments sont mélangés. D'une part, il est bien de démontrer que la justice existe, est indépendante et ose dire que les règles doivent être respectées par tout le monde. Le jugement remet les pendules à l'heure et de manière incontestable puisqu'il n'y a plus d'appel possible. Cela redresse un peu l'image du fonctionnement de l'Etat : quelqu'un, tout à coup, est venu dire cela suffit.

D'autre part, quand j'écoute mon bon



■ GEORGES JACOBS, 1996
Dites dorénavant Monsieur le baron
Jacobs.

cœur, je pense au drame humain : je ne sais pas si les accusés avaient le sentiment de tricher quand ils ont agi ainsi. Je ne les excuse pas. Mais la dégradation de nos mœurs politico-business est telle que la notion du bien et du mal est devenue floue. Positivement, le procès Agusta-Dassault conduira à une reprécision des normes. Mais quelle souffrance chez les hommes qui n'ont pas tous le même sentiment de culpabilité face à leurs actes commis dans un contexte de normes insuffisamment précises. L'histoire jugera cela par les comptes de pertes et profits de la nation : on s'est donné bonne conscience, certains en ont fait les frais et il est évident que certains sont passés à côté (pas vu pas pris). Je ne connais aucun des condamnés personnellement mais je crois qu'ils doivent vivre des drames humains profonds. Je ne pense pas que c'était de grands bandits, pas tous en tout cas

LE SÉPARATISME.

Le séparatisme est-il à vos yeux inéluctable ?

Je ne crois absolument pas à une séparation du pays. Ce n'est pas dans la nature de la majorité des

Belges de le vouloir. De toute manière, je voudrais savoir comment on pourrait le réaliser. Tant que Bruxelles sera une région à part entière, elle aura le droit de décider ce qu'elle veut en droit international. Je ne vois pas 85 % de la population francophone bruxelloise se jeter dans les bras de la mère Flandre qui, pour sa part, ne voudra jamais se séparer de la capitale. J'espère que la Wallonie aura l'intelligence de ne pas prendre les devants et de ne pas se séparer de Bruxelles. Je peux vous proposer un scénario : on trouvera après les élections des alliances qui prendront le relais et feront des concessions. Si, demain, il faut régionaliser certaines compétences, et si cela ne remet pas en cause la solidarité des Belges, je ne suis pas dogmatique au point de tout rejeter. Je tiens à mon pays et à un environnement aussi serein que possible. Je ne vois pas, demain, l'Éurope accepter la Flandre comme nation: l'engrenage serait trop tentant pour d'autres régions européennes.

Le chaos institutionnel est extrêmement dommageable. Je le vois à l'Unice. Les Belges jouissent d'une très bonne réputation : ils sont malins, ils ont le sens du compromis. Mais la Belgique a une image déplorable malgré des scores économiques remarquables. Nous sommes desservis par ces excès institutionnels qui n'amusent qu'une toute petite minorité. Il y a toujours eu des opposants à une Belgique. Ils ont aujourd'hui un cadre qui leur permet de l'exprimer un peu plus librement. Pensons aux 80 % restants qui n'en ont rien à faire.

Le dysfonctionnement de l'Etat a atteint son paroxysme dans les dernières années, je pense qu'il y a un moment ou l'excès entraîne le retour à la norme. Dans le monde des affaires, le désintérêt pour ces problèmes institutionnels est total. En 30 ans, chez UCB, nous n'avons jamais connu un incident communautaire. On est plus soucieux qu'hier de parler néerlandais dans les usines : c'est une forme de respect de l'autre. Ce qui fait problème, c'est le pouvoir des médias et de certains hommes politiques. Je connais beaucoup d'hommes d'affaires et

de politiciens qui pensent comme moi et n'osent pas le dire. Je n'ai pas d'explications à ce phénomène. Le système est vicié par une surenchère qui pousse les plus modérés à se tai-

re : c'est choquant et incompréhensible.

LA WALLONIE ?

J'adore façonner

les paysages.

Quel regard portez-vous sur la Wallonie?

D'ici 25 ans, je ne sais pas s'il vaudra mieux habiter en Wallonie ou en Flandre. La Wallonie compte d'excellentes universités. Par contre, l'espace manque en Flandre pour se développer et la manière d'y administrer les contraintes est très différente. L'arrogance commence à peser très fort sur les hommes d'affaires au Nord du pays. Je perçois des signes extrêmement porteurs en Wallonie. Il reste encore des régions à problèmes où l'on n'a peut-être pas été jusqu'au bout du processus de reconversion: allez demander aux gens d'être dynamiques dans un cadre 19° horrible. Je suis plus réservé sur l'avenir de la Flandre car le repli sur soi peut se payer très cher.

MARIE BRANDELEER