ÉCONOMIE ET FINANCES 26E ANNÉE N° 1-2 - HEBDOMADAIRE 150 F - 3,72 € 11 JANVIER 2001

tendances Trends

Finances personnelles
Que nous réserve 2001 ?

Droit
Se faire justice sur le Net

BOURSE :
Les vedettes belges de l'an 2000

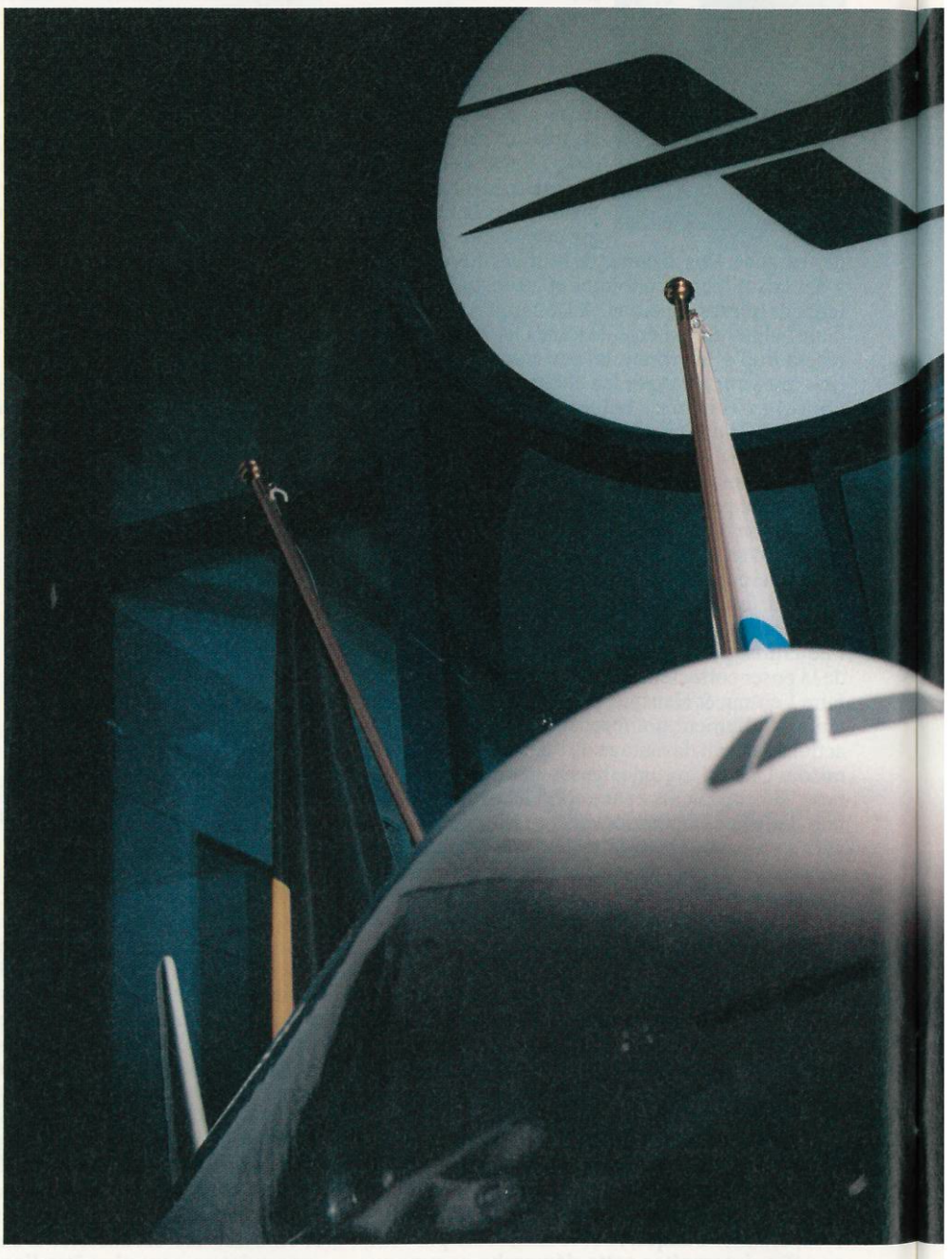
Christian Jacqmin
Sonaca

Le manager de l'année

Christian Jacqmin

Manager

Pour ce manager de crise, le redressement de la Sonaca ne devait constituer qu'un dossier — difficile ! — de plus à son actif. Mais après avoir fait redécoller l'entreprise carolorégienne, Christian Jacqmin goûte l'ivresse de l'altitude pour un vol qu'il espère de longue distance. Et sans trop de turbulences.



Parlons directement chiffres : parachuté chez Sonaca en novembre 95 par la Région wallonne, son actionnaire quasi unique (97,6 %), Christian Jacqmin découvre une entreprise au bord de la faillite. Elle affiche une perte de 960 millions pour un chiffre d'affaires de 2,5 milliards BEF. Cinq ans plus tard, l'administrateur délégué clôture l'exercice 2000 avec un total de ventes et prestations de 9 milliards assorti d'un résultat net de 450 millions qui dépasse les prévisions les plus optimistes. Quant à l'emploi, il est passé d'un plancher de 950 personnes en avril 96 à plus de 1.700 aujourd'hui. Il devrait se stabiliser aux alentours de 1.950 membres du personnel en 2003. Un miracle ? Plutôt une potion de la dernière chance aux ingrédients pas toujours digestes mais que l'administrateur délégué est parvenu à faire accepter aux organisations syndicales ainsi qu'à l'ensemble du personnel. Nous y reviendrons.

Christian Jacqmin n'hésite pas à se définir lui-même comme un manager de crise. Une niche dans laquelle il est entré au début des années 80 pour assouvir l'ambition de diriger une entreprise. Ingénieur civil mécanicien de l'UCL, il entame sa carrière en 1972 en tant qu'assistant marketing pour la filiale belge du groupe suédois Uddeholm, spécialisé dans les aciers spéciaux et inoxydables. Sept ans plus tard, directeur commercial, il accepte les mêmes fonctions chez un concurrent belge, la firme De Kriek, puis auprès de la société Terotechnologie (une filiale du groupe Castolin) orientée vers le soudage. «L'étiquette commerciale commençait à me coller à la peau, or je voulais faire de la gestion d'entreprise.»

Pompier de service

En 1981, il rencontre des responsables de la Générale de Belgique qu'il convainc de sa capacité à travailler sur des dossiers d'entreprises en difficultés. «Je n'avais pas peur des problèmes, mais quand on démarre, on reçoit toujours les dossiers les plus mauvais.» Après une tentative désespérée de sauver une petite firme textile de Verviers qu'il maintient la tête hors de l'eau pendant un an, il est ensuite chargé, toujours par la Générale de Belgique,

de l'année

électro) — pendant un an avec pour mission de mener à bien l'intégration et de relancer l'activité.

«Dans pas mal des missions qu'on m'a confiées, j'ai bénéficié d'un petit coup de pouce de la chance», note rétrospectivement Christian Jacqmin. Envoyé à Saint-Roch Couvin (1983) comme adjoint à la direction pour réorganiser l'entreprise, il mène avec l'aide de la Région wallonne une campagne de publicité en radio qui conseille aux auditeurs d'acheter des chaudières wallonnes. Un slogan régionaliste aux conséquences insoupçonnées. «Ça a marché du tonnerre, se souvient le manager de crise. En deux ans et demi, on est parvenu à doubler le chiffre d'affaires.» En 1985, la Générale lui propose une mission à l'étranger qu'il refuse. Il est alors appelé par Groupe 4 Securitas, à la recherche d'un administrateur délégué adjoint chargé des secteurs commerciaux et techniques. A la tête d'un ensemble rassemblant plus de 2.500 personnes, il est rapidement confronté à la psychose terroriste créée par les Cellules Communistes Combattantes (CCC) et aux attaques de fourgons quasi hebdomadaires perpétrées notamment par la bande Haemers.

Trente mois plus tard, en mars 88, la Générale fait à nouveau appel à ses services pour redresser la firme britannique Servotronic qui est à la fois le plus grand installateur de chauffage central du Royaume-Uni et un important fabricant de châssis et de double vitrage. Objectif : redresser l'activité et trouver un acquéreur pour l'ensemble. «C'était une société assez complexe qui perdait de l'argent dans

■■■

de procéder au regroupement du fabricant de télévisions SBR avec un département racheté à Electrolux qui produisait également du «brun» (tv, hi-fi) sous la marque Acec. Il pilote donc le nouvel ensemble rebaptisé SVD Electronics — auquel est aussi intégrée la marque Braun (rasoirs et

Christian Jacqmin

- 51 ans
- Marié, 2 enfants
- Administrateur délégué de Sonaca depuis novembre 1995
- Président de Belairbus, la société mise en place par les cellulistes belges en 1979 (Sonaca 58 %, Asco Industries 35 %, Eurair 7 % et Sabca 1 action) comme interface unique avec Airbus Industrie
- Administrateur et *past president* de l'EWA (regroupement des entreprises wallonnes aéronautiques)
- Administrateur de Brussels South Charleroi Airport (BSCA)

■■■
chacune de ses filiales, constate le pompier de service. J'ai pu redresser les comptes de manière satisfaisante et intéresser des investisseurs au dossier mais on n'a pas échappé à la vente de l'activité châssis et vitrage.»

Stakhanoviste

Dans le courant de l'année 90, alors que sa mission chez Servotronic touche lentement à sa fin, la Générale semblant sur le point de signer avec un acquéreur, il est contacté par le Groupe Fabricom. «Un lundi soir, se souvient Christian Jacqmin. Ils me demandent de prendre des renseignements dès le lendemain sur un groupe anglais, Brackett Green, un important fabricant d'équipements pour stations d'épuration qui risquait de déposer le bilan dans la semaine. Fabricom étant intéressé par l'acquisition, il a fallu dans l'urgence analyser la situation, mener à bien les négociations et rédiger les contrats.» Mais dès le samedi suivant, l'émissaire de Fabricom se retrouvait à la tête d'un groupe de 8 sociétés... à redresser, cela va de soi. Pour l'anecdote, notons encore qu'au cours de ce nouveau parcours, il s'aperçoit que la Générale n'a finalement pas vendu Servotronic, propose à Fabricom de l'acquérir et se retrouve chief executive officer des deux entreprises. «Comme Brackett tournait beaucoup mieux — la firme britannique était redevenue leader mondial dans son secteur — Fabricom m'a également confié une mission en tant que conseiller à la direction pour la réorganisation de Geiger GmbH en Allemagne, le numéro deux du secteur de l'épuration des eaux.» La routine !

De retour dans son Brabant wallon natal en 92, il est appelé à la rescousse par le groupe familial Cotubel/Somco de Louvain-La-Neuve, le plus important distributeur belge d'aciers inoxydables qui contrôle une vingtaine de PME en Belgique et en France. «Le groupe était au bord de la faillite, mais je connaissais le secteur et j'avais la confiance de certains banquiers importants», résume Christian Jacqmin. Trois mois de délais lui permettront d'assurer l'entrée d'un important investisseur étranger. Il prend ensuite la direction générale du groupe aujourd'hui contrôlé par le holding FMH au sein duquel il procède à différents regroupements pour relancer l'activité sur des bases plus saines.

Serge Kubla
Ministre wallon de l'Economie

«Le mérite de Christian Jacqmin et de son équipe est évident. Ils ont su faire les bons choix stratégiques.»

●

«Je l'ai côtoyé lors de l'inauguration de Sobraer, à la mi-décembre : c'est un grand travailleur complètement absorbé par son entreprise. Il ne parle pratiquement de rien d'autre.»

Batman ou Terminator ?

«Un manager de crise vit en permanence dans le stress et l'urgence, explique le nouveau manager de l'année. Il doit être capable de prendre rapidement les bonnes décisions sans connaître l'entreprise et le secteur dans lequel elle tente de survivre.» Un schéma auquel il n'échappe pas lorsqu'il intègre Sonaca en novembre 95. «A la suite d'un audit de la société KPMG qui avait permis de mettre en évidence le fait que les méthodes et les structures de l'entreprise n'avaient pas assez évolué, la Région wallonne et le conseil d'administration se sont penchés sur un plan pour remettre la société sur les rails, explique Pierre Sonveaux, l'actuel président du conseil d'administration et, à l'époque, chef de cabinet économique de Robert Collignon, ministre-président de la Région. Encore fallait-il trouver quelqu'un capable de mettre en œuvre ce plan ambitieux.»

Intéressé par le secteur aéronautique, Christian Jacqmin rejoint ainsi une société dont les pertes atteignent 40 % du chiffre d'affaires avec pourtant l'impression «qu'on pouvait faire quelque chose pour la sauver». Mieux, il promet le retour à la rentabilité dans un délai de 2 ans. Alors qu'à l'époque, le mot faillite était sur toutes les lèvres. Confronté à un marché en pleine crise et à une entreprise au carnet de commandes trop faible par rapport au personnel employé, il concocte en un mois un plan de restructuration douloureux : diminution des rémunérations, blocage des salaires, perte de jours de congé, réduction des frais, recours à la sous-traitance, 200 pertes d'emploi immédiates (dont 80 prépensions), 70 autres préretraites programmées sur 18 mois et 200 nouveaux licenciements étalés sur 4 ans. Quant à la Région, elle devait recapitaliser Sonaca à hauteur de 600 millions. Ce qu'elle a fait. «Le dialogue avec les organisations syndicales a été constructif, note l'administrateur délégué. J'ai joué franc jeu et, depuis, un climat de confiance s'est installé.»

Mais au milieu de l'année 96, la tendance s'inverse : Airbus, pour qui Sonaca fabrique et assemble en tant que source unique les bords d'attaque d'ailes — les parties mobiles actionnées lors du décollage et de l'atterrissage — voit les com-

«Un manager de crise doit prendre les bonnes décisions dans l'urgence sans connaître l'entreprise et son secteur.»

L'A380 (EX-A3XX) ET L'A400M
Deux échéances capitales pour Sonaca pour lesquelles une décision doit tomber en 2001.

mandes affluer. Idem pour le petit avion régional brésilien Embraer qui fait un tabac au salon britannique de Farnborough. Sauvée, l'entreprise carolorégienne ? «Pas si vite !», réagit Christian Jacqmin. C'est qu'entre travail et bénéfices, la relation n'est pas toujours aussi étroite qu'il n'y paraît. A l'époque, par exemple, les coûts de fabrication des Embraer étaient de 50 % supérieurs au prix de vente. Produire plus dans les mêmes conditions conduisait donc directement à la faillite. Quant aux contrats Airbus, ils prévoyaient des prix dégressifs au fur et mesure de l'accroissement des commandes. Sans compter que, pour satisfaire leurs clients, les avionneurs promettaient des délais de livraison plus courts et exigeaient d'importantes montées en cadence du coté des fournisseurs. «Il a fallu oublier le premier plan et procéder à un véritable reengeneering de l'entreprise», explique Christian Jacqmin. Baptisé Cap 2000, le nouveau plan table sur une réduction de 30 à 50 % des coûts de production et la réduction de moitié de la durée des cycles de production et d'assemblage.

Jean-Claude Van Cauwenberghe
Ministre-président de la Région wallonne et ancien bourgmestre de Charleroi

«Le succès de Sonaca s'explique par la conjonction de 4 éléments : un management de qualité, un monde syndical très responsable, un personnel coopérant et motivé et un actionnaire public extrêmement engagé.»

«Ce n'est pas qu'un homme de chiffres : il a plaidé devant le conseil d'administration un budget de 100 millions pour faire une façade digne de l'entreprise et un restaurant plus confortable pour le personnel.»

Les ailes du Phœnix

Jusqu'à présent, Christian Jacqmin a tenu son pari. Sonaca est sortie du rouge dès 96 (32 millions de bénéfice net) et accumule depuis les contrats avec ses deux clients privilégiés. En octobre 2000, elle a même mis en place une filiale au Brésil (Sobraer) pour se rapprocher d'Embraer qui reste, selon le patron de Sonaca, «le plus grand succès de toute l'aéronautique civile». Mais au milieu des années 90, lorsqu'il a fallu décider de jouer la carte du constructeur brésilien, celui-ci n'avait encore rien prouvé. Quoi qu'il en soit de ce spectaculaire redressement, les premiers mois de l'année ne s'annoncent pas de tout repos pour le manager de l'année. Airbus, on le sait, a décidé en décembre dernier de procéder au lancement industriel de l'A380, le plus gros transporteur civil jamais conçu. En janvier 2000, Sonaca a signé un accord-cadre avec le consortium européen concernant la fourniture des bords d'attaques d'aile. La négociation commerciale est actuellement en phase finale. «On doit encore s'entendre sur les prix, confirme l'administrateur délégué de Sonaca. Or, un des plus gros problèmes auxquels nous sommes confrontés est la pression sur les marges exercées à chaque signature de contrat par les avionneurs. Dans le cas de l'A380, on sait déjà que les marges seront très faibles *(1)*.»

Restera ensuite à négocier avec Airbus Military la participation à la construction de l'A400M qui doit remplacer les Hercules C-130. Un autre projet de taile pour lequel la Belgique et le Luxembourg se sont engagés pour huit appareils. Enfin, le patron de l'entreprise la plus en vue du Pays noir sait aussi qu'il devra, dans les prochains mois, négocier une nouvelle convention salariale avec les partenaires sociaux. Dans un contexte extrêmement difficile : comment, en effet, convaincre son personnel de la nécessité de continuer à se serrer la ceinture lorsqu'il entend partout que l'aéronautique civile est en plein boom, qu'Airbus et Embraer accumulent les commandes et que Sonaca affiche une santé éclatante. A devoir composer avec des marges de plus en plus minces au fil des années et des prétentions salariales qui vont commencer à s'afficher clairement — le personnel bénéficie actuellement d'un programme de participation aux bénéfices —, Christian Jacqmin risque de connaître de plus en plus de difficultés à maintenir le fragile équilibre qu'il contrôle depuis 5 ans. Mais sa capacité au dialogue, unanimement reconnue par le monde politique wallon et les syndicats, lui permettra sans doute de quitter cette prochaine zone de turbulences sans gros dégâts. Le point avec le nouveau manager de l'année.

«Sonaca ouvrira une filiale en Amérique du Nord pour se rapprocher de nouveaux clients potentiels aux Etats-Unis et au Canada.»

TENDANCES. On entend souvent dire que le redressement spectaculaire de Sonaca serait en fait uniquement dû à la bonne santé de ses clients, Airbus et Embraer...

Christian Jacqmin. Il est exact de dire que le succès d'Airbus et Embraer a fait le succès de Sonaca. Néanmoins, si la société, en 1996, n'avait pas en-

«Nous sommes confrontés à un saut de taille de grande ampleur.»

■■■ tamé une restructuration en profondeur avec de grosses économies au niveau des coûts de fonctionnement et des coûts de structure ; et si elle n'avait pas ensuite, de 97 à 99, entamé un réel reengineering de tous ses processus de production, le redressement aurait été illusoire. Malgré la forte augmentation des volumes de production. C'est parce qu'elle est parvenue à réduire fortement ses coûts de production afin de redevenir compétitive et rentable qu'elle a pu saisir les opportunités que lui offraient ses deux principaux clients.

Mais, justement, vous dépendez en fin de compte de deux clients. Ce n'est pas un peu dangereux ?
De fait, nous sommes heureux du succès d'Airbus et d'Embraer, qui génèrent 95 % du chiffre d'affaires de l'entreprise mais, d'un autre côté, il est stratégique que Sonaca parvienne à développer des affaires avec d'autres clients majeurs. Dans le passé, nous avons eu une relation extrêmement importante avec le groupe américain Lockheed Martin pour les activités de production et d'assemblage des fuselages arrière des chasseurs F-16. Mais quand ce contrat s'est terminé, au début 99, la relation a fortement diminué. Nous ne fabriquons plus que quelques pièces pour les F-16. Nous souhaitons réactiver la relation avec Lockheed Martin et en développer d'autres. Nous travaillons déjà un peu pour Boeing par le biais d'un sous-traitant pour lequel nous assurons l'étirage des tôles de revêtement des bords d'attaque de la dérive arrière du Boeing 717. Nous travaillons aussi pour Dassault en sous-traitance au niveau des tôles de revêtement d'une partie du fuselage du Falcon 2000 et nous détenons aussi un contrat avec Fairchild Dornier pour la fabrication des tôles de revêtement d'une partie du fuselage du Dornier 728. C'est la preuve que nous avons la volonté et la capacité de développer des affaires avec d'autres avionneurs.

Vous tentez aussi une diversification vers le spatial. Avec quels résultats ?
Nous avons pas mal de réalisations qui ont été à chaque fois de grands succès. Un des principaux motifs de satisfaction a été la réalisation d'une partie de la structure du satellite Spot 5, plus exactement la case à équipement, et d'autre part la réalisation d'une partie importante de la structure de la capsule de rentrée dans l'atmosphère envoyée dans l'espace par Ariane 5 fin 98 et qui a brillamment réussi cette rentrée dans l'atmosphère et son atterrissage dans l'océan. Aujourd'hui, nous travaillons sur divers projets et en particulier le CRV (Crue Rescue Vehicle), un futur véhicule de sauvetage des astronautes qui travailleront dans la future station orbitale internationale pour lequel nous espérons fabriquer une partie de la structure. Nous avons déjà réalisé pour la NASA quelques éléments de la structure X38 qui est le prototype de ce véhicule. Enfin, nous avons une commande pour le projet britannique Beagle 2, un petit véhicule spatial qui doit se déposer sur la surface de Mars.

L'année qui s'annonce ne sera pas de tout repos. Quels seront les grands défis à affronter en 2001 ?
Il y en aura plusieurs. Tout d'abord, nous en avons parlé, l'élargissement de la plateforme clients. Les gros clients potentiels sont Boeing, Bombardier, Fairchild Dornier, Dassault et, du côté militaire, Lockheed Martin. Nous avons aussi la possibilité de développer des activités de sous-traitance pour un grand groupe comme EADS ou pour d'autres constructeurs aéronautiques. A côté de cela, il est essentiel de pouvoir suivre nos clients existants. Du côté d'Airbus nous sommes en train de livrer les premiers jeux de bords d'attaque de l'A340-600, nous poursuivons évidemment les négociations pour notre participation à l'A380 et nous en entamerons bientôt d'autres avec Airbus Military pour l'A400M. Du côté d'Embraer, nous travaillons au développement du RJ 170, le premier modèle de la nouvelle famille de jets régionaux de 70 à 108 places dont nous livrerons le premier prototype au début de cette année. Ce projet sera ensuite suivi du RJ 190 dont la voilure sera totalement différente. Nous livrerons aussi prochainement les tôles de revêtement du premier prototype Dornier 728.

Vous venez aussi de créer une filiale au Brésil, à proximité d'Embraer. Une première étape vers une internationalisation plus poussée ?
Sobraer a été créée au mois d'octobre et ■■■

COUP D'ŒIL SUR LES VENTES. REGARD SUR LE MARKETING. VUE SUR LES STOCKS. EXAMEN DE LA RENTABILITÉ. TILT. VOUS AVEZ LES MOYENS DE DOMINER LE MARCHÉ ET DE RÉUSSIR DANS L'E-BUSINESS. PASSAGE À L'ACTION.

Vous ne vivez plus que pour ce moment: soudain, vous y voyez plus clair que jamais. C'est le Moment Cognos. Notre solution de Business Intelligence vous donne une vue complète de votre entreprise. Consultez **www.cognos.com/belux/moment** ou inscrivez-vous à l'un des info-séminaires gratuits, sur **www.cognos.be.**

Cognos NV/SA
Tel.: +32 (0)2 725 10 42
infobelux@cognos.com
www.cognos.be

COGNOS

■■■
vient déjà de réaliser sa première livraison à Embraer. Elle doit arrimer sur le fuselage arrière des RJ 135 et 145 les pylônes de fixation des moteurs et effectuer le préassemblage de ces pylônes. Nous avons ensuite l'intention de développer de nouvelles activités à partir de cette filiale. Mais nous étudions aussi d'autres possibilités d'investissements à l'étranger. D'un point de vue stratégique, l'Amérique du Nord nous attire dans la mesure où elle pourrait nous permettre de développer des affaires avec les nouveaux clients potentiels que je viens de citer.

Ce ne serait pas, dans ce cas, lié directement à la proximité avec un client ?
Je ne peux pas en dire beaucoup plus à ce stade ; il y a différentes manières d'aborder cet investissement. Il pourrait s'agir de la création d'une entreprise, d'un rachat ou d'une prise de participation dans une entreprise existante aux Etats-Unis ou au Canada. Nous avons différents projets à l'étude et, dans les prochains mois, on verra plus clair sur notre stratégie vis-à-vis des clients potentiels nord-américains. En Europe, par contre, nous pouvons très bien continuer à aborder le marché européen à partir de Charleroi.

Au niveau de l'actionnariat, vous avez aussi déclaré être à la recherche de partenaires éventuels...
Effectivement, la Région wallonne souhaite l'élargissement du capital de l'entreprise par l'entrée d'investisseurs privés. C'est un projet important, mais qui pourrait prendre un certain temps. La stratégie privilégiée est la recherche d'un ou de quelques investisseurs capables de créer des synergies avec Sonaca pour faciliter son développement. Nous recherchons de préférence un partenaire dans le même secteur, mais la Région wallonne a également le souci de veiller à ce que le pouvoir décisionnel sur la gestion de l'entreprise reste localisé à Gosselies. L'idéal serait donc de trouver quelques investisseurs industriels privés du secteur aéronautique ou spatial. Mais il pourrait aussi s'agir de financiers purs.

L'option de la Bourse reste envisagée ?
Oui, mais pas avant un an ou deux. Elle pourrait d'ailleurs venir compléter l'entrée d'investisseurs dans le capital de la société. Mais tout ceci reste au stade de la réflexion et des premiers contacts.

Quels sont les risques qui peuvent peser sur Sonaca dans un futur plus ou moins proche ?
Plutôt que de risques, je parlerais de contraintes. J'en vois deux importantes. La première est liée à la mondialisation, à la concurrence féroce que se livrent les constructeurs d'avions qui les pousse à faire pression sur les prix de leurs partenaires et sous-traitants, donc sur les prix de Belairbus et de Sonaca. Pour conserver sa place sur le marché et pour rester rentable, il est absolument indispensable de veiller à ce que les performances de l'entreprise s'améliorent en termes de productivité et que les coûts de production continuent à se réduire en faisant appel à l'automatisation ou à de nouvelles technologies. Au cours des quatre dernières années, nous avons démontré notre capacité à évoluer dans cette voie. Nous sommes confiants, nous avons tous les atouts en mains pour parvenir à maintenir notre compétitivité et à améliorer notre rentabilité au cours des prochaines années même si la pression sur les prix continue à s'accroître. Mais le maintien d'un niveau de compétitivité élevé est un défi énorme au niveau de l'entreprise.
La seconde contrainte se situe au niveau des moyens financiers. Les investissements en machines et en bâtiments d'une part, en recherche et développement pour les nouveaux programmes d'autre part vont mobiliser beaucoup d'argent. Il faudra donc que nous soyons à même de réunir les moyens financiers indispensables pour réaliser notre expansion et pour financer les frais de développement des futurs programmes. Nous comptons donc sur le support de notre actionnaire pour renforcer les fonds propres de l'entreprise et sur la confiance de nos banquiers pour nous accorder les lignes de crédit indispensables. Le taux de croissance de nos activités et les montants à investir sont d'un ordre de grandeur m'amenant à dire que ce à quoi nous sommes confrontés actuellement c'est un saut de taille. D'une telle ampleur que nous ne pouvons espérer le réaliser qu'avec le support de notre actionnaire.

Au train où vont les choses — vous envisagez le chiffre de 1.950 emplois à l'horizon 2003 —, vous serez alors un des plus gros employeurs industriels de Wallonie...
Nous sommes déjà dans les 10 premiers ; nous arriverons peut-être un jour dans les cinq premiers. Mais ce qui est le plus extraordinaire, c'est la progression. En avril 96, Sonaca comptait 950 personnes. Aujourd'hui, nous avons dépassé le cap des 1.700. Rien que pour l'année 2000, nous avons signé plus de 200 nouveaux contrats d'engagement. Mais le recrutement de gens qualifiés pour l'aéronautique devient de plus en plus difficile. Dans les six mois qui viennent, nous devrons trouver plus de 40 ingénieurs civils et industriels pour les activités de R&D. Ce ne sera pas facile.

Quelle différence percevez-vous entre un actionnaire public et un actionnaire privé ?
Ça dépend de la manière dont se comporte l'actionnaire public. Nous avons de la chance dans la mesure ou la Région wallonne se comporte vis-à-vis de Sonaca comme un actionnaire privé. Les critères de décision sont sensiblement les mêmes que pour un actionnaire privé avec sans doute une attention particulière de la Région aux retombées économiques et à l'emploi. Dans les deux cas, je pense que notre actionnaire peut être satisfait de la manière dont se comporte Sonaca.

PROPOS RECUEILLIS PAR JEAN-MICHEL LALIEU ■

(1) Tendances a fait le point sur les enjeux stratégiques et financiers de l'A380 pour Sonaca dans le numéro du 9 novembre 2000.

Guy Verschueren
Responsable de la CSC Métal Charleroi

«C'est un homme de dialogue qui cherche le contact avec son personnel et le consensus avec les délégations syndicales.»

«Il est parvenu à doubler le personnel tout en misant sur l'automatisation.»

Claude Bolette
Directeur général de Belairbus

«Son plus grand mérite est d'être parvenu, en l'espace de quelques mois, de passer d'un plan d'adaptation de Sonaca à un niveau de charge très réduit à une opération de reengineering pour adapter les structures de l'entreprise à une très forte croissance des commandes.»