

Le Manager de 2

Le Manager de l'Année 2002 n'a rien d'un patron clinquant. Luc Willame, président de Flat Glass Company, ne marche pas à l'esbroufe. L'ex-CEO de Glaverbel incarne la fidélité à l'entreprise, la cohérence et l'anti-one-man-show. Il déteste la langue de bois, les microcosmes culturels et les conseils d'administration croupions.

Sous la houlette de Luc Willame, Glaverbel est devenu le seul groupe verrier présent dans la grande Europe, de l'Espagne à la Russie. Petit Poucet beneluxien, l'entreprise belge a conquis à grande vitesse une taille stratégique sur chacun de ses marchés, doublant son chiffre d'affaires entre 1994 et 2001 : de € 875 millions à € 1,8 milliard. La croissance interne a été riche en nouveaux investissements ; externe, elle a vu le rachat de PPG Europe et

d'actifs particulièrement lucratifs en Tchéquie et en Russie. Cette progression a valu à son CEO une fonction de choix lorsqu'Asahi Glass, actionnaire japonais désormais unique de Glaverbel, a décidé en 2002 de procéder à un remodelage du groupe. Les filiales disséminées ont été regroupées sous trois grandes divisions mondiales : le verre plat (Flat Glass Company), l'automobile (Automotive Glass Company), et le verre destiné aux écrans (Display Company). A 62 ans, Luc Willame préside la division verre plat : € 3,6 milliards de chiffre d'affaires, plus du tiers des activités d'Asahi.

Chaussée de La Hulpe, au siège de Glaverbel et quartier général de Flat Glass Company — un nom que Luc Willame déteste et compte bien changer — la taille du nouveau bureau n'est pas proportionnelle à la fonction qu'occupe le Manager de l'Année. Discret, il ne rase pas les murs pour autant. «Les gens ont besoin d'une image, dit-il. Je crois qu'il faut toujours une certaine flamboyance. Celle-ci ne doit pas venir d'un show, mais d'une stratégie expliquée et communiquée.» On l'admire pour son franc-parler et son art du dialogue. Les coups d'éclat, ce n'est pas son truc : Luc Willame privilégie le long terme et le travail en profondeur. C'est un peu l'anti-Messier que le jury a couronné. Ses cheveux blancs et son ton sérieux cachent une personnalité enjouée et riieuse. Questionnez Philippe Bodson, son ancien boss : il vous racontera des parties de rire énormes avec son ex-directeur financier. Luc Willame nous confie ses visions : sur le Japon, les Flamands, les conseils d'administration, et son mode de gestion.

Tendances. Vous connaissez bien les Japonais, pour avoir travaillé de nombreuses années avec eux. Votre vision du Japon est assez dure...

Luc Willame. Le Japon me fait penser à l'Allemagne : ces pays ont une très grande conscience d'eux-mêmes, une profonde homogénéité, mais

Glaverbel

Chiffre d'affaires :	€ 1,8 milliard en 2001
Investissements industriels :	€ 222,5 millions en 2001
Personnel :	12.709

- ✓ Deuxième producteur de verre plat en Europe
- ✓ Leader en Europe centrale via Glaverbel Czech
- ✓ Leader en Europe orientale via Bor Glassworks (Russie)

Division Bâtiment

- ✓ Verres bruts : deuxième producteur en Europe
- ✓ Verres architecturaux : leader en Benelux et Tchéquie

Division Automobile

- ✓ 25 % du marché européen tant en vitrages de première monte qu'en vitrages de remplacement

Division Industries

- ✓ Miroirs : leader mondial
- ✓ Verres minces et extra-minces : premier producteur européen
- ✓ Verres anti-feu : troisième producteur européen.

002



un mal fou à s'ouvrir à la réalité de l'étranger. J'ai un peu la même impression avec mes amis flamands. Aujourd'hui, les Flamands disent : «Cela irait tellement mieux si on n'avait pas ces Wallons rouges, rosés. On irait tellement plus vite.» Ils sont en train de reconstituer un microcosme («Thuis best»), qui leur fera perdre de la diversité et de l'ouverture. La même chose se produit en Allemagne : les Allemands peinent à retrouver le chemin du dynamisme et de la croissance, parce qu'ils ne sont pas assez multiculturels. Une étude récente montre que ce pays compte le moins d'étrangers dans les conseils d'administration en Europe. Au Japon, la situation est pire encore : on peut compter sur les doigts d'une main les sociétés où il existe une représentation étrangère au conseil. Les sociétés flamandes fonctionnent sur le même modèle. Trop de monoculturalisme entraîne un appauvrissement intellectuel. Je ne suis pas sûr que l'on va plus vite en restant entre soi, au sein de petits réseaux. Je pense que les Japonais l'ont compris. Nissan a mis à sa tête un Français, Carlos Ghosn. Mitsubishi a choisi un Allemand. Asahi ouvrira bientôt son conseil à des étrangers. Le groupe veut sortir de son nombrilisme : un Européen dirige la division verre plat, et un Américain l'automobile.

Le groupe Asahi a entamé une profonde restructuration. Y participez-vous ?

Activement. Shinya Ishizu, président d'Asahi, m'a avoué avoir compris la nécessité de restructurer le groupe en assistant aux débats du conseil d'administra-

tion de Glaverbel. Nous avons un beau panel d'administrateurs compétents, avec lesquels nous menions de réelles discussions stratégiques : tout était mis sur la table. Il a saisi la différence entre un conseil d'administration où se déroulent de vrais débats d'affaires, et le conseil assez formel du Japon. J'ai participé en 2001 à ma première assemblée générale à Tokyo : beaucoup de courbettes, pas une question venant de l'assemblée... Cela dit, nous avons aussi en Europe des conseils d'administration croupions. Mais le ton

change : on se rend compte, notamment suite à l'affaire Sabena, que l'administrateur a des responsabilités et un rôle à jouer. Les conseils sont moins ronronnants que par le passé. La tentation, de la part du management, de faire de la rétention d'informations vis-à-vis du conseil, existe toujours. C'est le plus grand danger. L'administrateur doit essayer de pêcher cette information dès qu'il le sent, ce qui n'est pas évident.

Il y a un an, vous avez pris une position assez audacieuse au sein de votre conseil...

Je crois qu'un administrateur a des responsabilités vis-à-vis de l'ensemble des actionnaires, pas seulement à l'égard de l'actionnaire majoritaire. Shinya Ishizu l'a très bien compris. Cela ne m'a rien coûté de dire, à l'époque, que le prix offert était trop bas. Dans le prospectus, il me semblait notamment que la comparaison de Glaverbel avec ses concurrents, présentée par les conseillers d'Asahi, ne reflétait pas la réalité. L'analyse était erronée. Je l'ai dit. Ils ne m'en ont pas voulu du tout.

Que retenez-vous de votre expérience en Europe de l'Est ?

Les Japonais ont apprécié la manière dont nous sommes parvenus à associer des cultures aussi différentes que celles des Russes, des Tchèques, des Français, des Italiens, des Espagnols, des Belges, des Hollandais. Comment ? D'abord en imposant un seul nom, Glaverbel, à toutes les entités. Sauf en Russie où nous comptons encore pas mal d'actionnaires minoritaires. Nous faisons beaucoup de ■■■■



RAEVENS

ASAHI GLASS

Le nouveau credo d'Asahi est «diminuer pour grandir». Depuis un an, les Japonais font le ménage et consolident leurs actifs. Le rachat complet de Glaverbel faisait partie de cette stratégie. Luc Willame en explique la genèse.

«Asahi était un groupe traditionnel, appartenant à la constellation Mitsubishi : industrie lourde, milieu conservateur, de l'automobile à la banque, en passant par le verre. Un groupe typiquement japonais, doté d'un conseil d'administration occupé par les cadres de la société, et réputé pour avoir très tôt opéré des acquisitions à l'étranger. Cela dit, rares sont les sociétés japonaises réellement internationales : elles ont fait des achats à l'étranger, mais ne sont pas prêtes, culturellement, à fusionner ces opérations. Glaverbel était considérée comme une participation financière d'Asahi.

J'allais une fois ou deux par an à Tokyo, assister à une cérémonie très officielle où je présentais les budgets et les plans. Cela ressemblait un peu à du théâtre No. Chacun interprétait un rôle. Il y a deux ans, le président d'Asahi, Shinya Ishizu, a réalisé que, comme le Japon, Asahi allait droit dans le mur : une population vieillissante, une consommation de verre par habitant diminuant chaque année, des méthodes de management restant traditionnelles. Il fallait changer la mentalité. Depuis le début 2002, nous fonctionnons avec trois types de sociétés : verre plat, automobile et écrans. Nous recomposons toute l'architecture du groupe en collaboration très étroite.»

FLAT GLASS COMPANY

FGC regroupe sous un seul chapeau toute la production de verre plat du groupe Asahi. Il comporte Glaverbel, American Flat Glass (AFG), deuxième producteur de verre aux USA, ainsi que les intérêts verriers d'Asie. FGC représente 27.500 personnes, € 3,6 milliards de chiffre d'affaires, 38 fours de verre. C'est, de loin, le plus gros verrier mondial. Le verre automobile et la fabrication d'écrans (PC, télévisions, etc.) constituent deux autres divisions du groupe. Asahi possède également une petite division chimique, ainsi que des activités de fibre de verre et de céramique qui ne sont plus considérées comme faisant partie de son cœur de métier.

■ ■ ■
networking : tous les deux, trois mois se tiennent des assemblées du personnel venant des différents pays d'Europe, afin d'expliquer les stratégies. Lorsque j'étais encore patron de Glaverbel, je me rendais chaque année dans toutes les filiales pour exposer les stratégies et objectifs du groupe. Nous avons beaucoup de contacts entre nous, parfois très festifs — les Tchèques sont champions dans l'organisation de réceptions pharaoniques. J'ai un seul regret : le comité de direction de Glaverbel est encore trop belge. Il ne comporte qu'un seul étranger sur huit personnes.

Je crois aussi que le fait d'être belge, sans identité culturelle très forte, favorise la construction d'un groupe international. Les Tchèques ont tout de suite joué le jeu, tant est fort leur désir de retrouver leurs racines européennes. Quand nous avons racheté les Tchèques, je me souviens qu'ils voulaient copier tout ce que nous faisons, même nos erreurs. C'est grâce à notre bonne entente que nous avons remporté l'affaire. Plusieurs verriers étaient intéressés par cette privatisation. Le patron tchèque m'a dit : «Vous vous êtes déplacé avec tout votre comité de direction pour nous rencontrer, alors que les autres ont envoyé un second couteau.»

Ce sont les gens d'Asahi qui vous ont poussé à l'étranger, ou avez-vous pris vous-même la décision de vous internationaliser ?

Quand Philippe Bodson m'a recruté, la priorité était de grandir à l'étranger. Tous nos concurrents, parmi lesquels Saint-Gobain et Pilkington, étaient déjà présents partout dans le monde. Notre réussite est la preuve qu'avec de bons produits, on peut

s'infiltrer sur des territoires occupés par des concurrents. Cela dépend des niches. D'autres entreprises belges parviennent, dans leur créneau, à occuper des positions mondiales. Parfois, après six ou sept ans de succès, ils vendent. C'est la mentalité belge d'aujourd'hui...

Cela vous déçoit ?

Non, car dans les groupes familiaux, lorsque la base de capitaux est trop petite, le seul choix est souvent de vendre le plus vite possible. Je peux comprendre. Le Belge n'aime pas le risque, et refuse de s'endetter. Glaverbel a pu profiter de son appartenance à un grand groupe. Il nous est arrivé de tendre notre bilan et de nous lan-

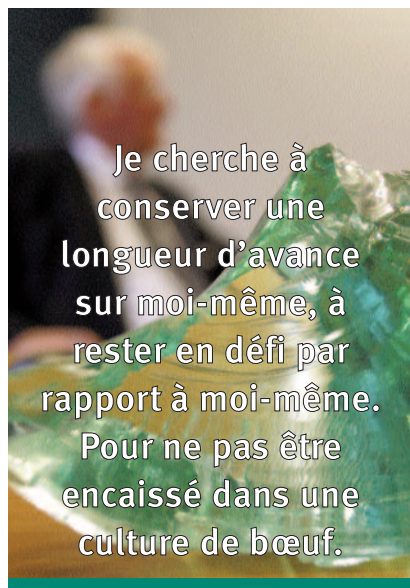
cer dans des acquisitions que nous n'aurions peut-être pas pu réaliser sans cette présence. Quand nous avons racheté les intérêts européens de PPG, notre dette a sauté en l'air !

Comment gérez-vous l'entreprise ?

J'aime être en contact très fréquent avec mon équipe de direction. Chez Glaverbel, on se voyait tous les lundis, parfois jusqu'à 21 h, 22 h. Un manager ne peut gérer seul. Beaucoup de dirigeants solitaires ont perdu contact avec la réalité, avec leurs troupes, et se sont retrouvés en faillite ou en prison. J'aime aussi me promener dans des usines, rencontrer des gens, entendre d'autres sons de cloche que ceux de mon équipe de direction. Cela enrichit les débats. Notre direction collégiale était soudée, sans politique. Il est vrai que nous avons toujours eu de la chance dans nos opérations d'investissement. Les Tchèques gagnent beaucoup d'argent. Les Russes sont extrêmement profitables.

Vous ne lisez pas beaucoup de livres de management ?

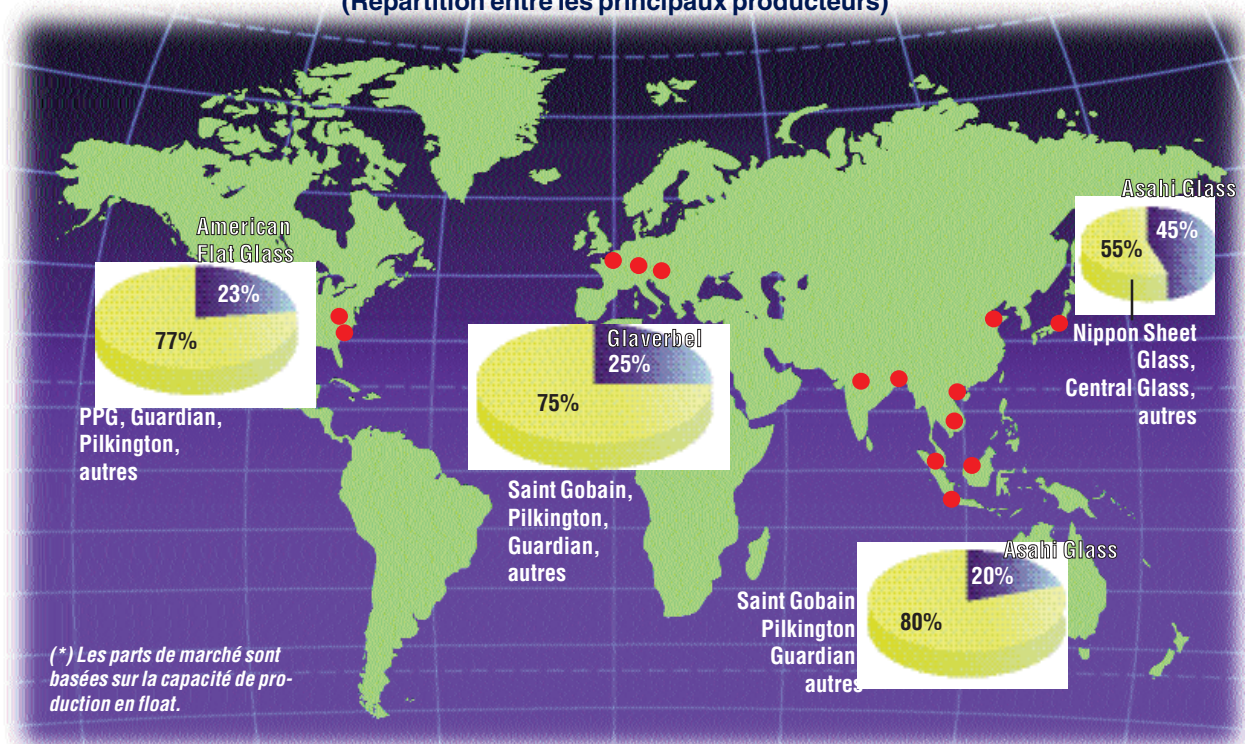
Non. Ils m'ennuient. Je préfère les livres d'Histoire, et ceux qui décortiquent la culture d'autres pays. J'ai offert à mon comité de direction *The Enigma of Japanese Power*, écrit par Karel Van Wolferen, un journaliste hollandais qui a vécu de très longues années au Japon. Il y raconte notamment qu'au Japon, personne n'est aux commandes. Ni l'empereur ni le Premier ministre... Les Japonais prennent leurs décisions par consensus, sans vrai leader. Lorsque je me rendais au Japon pour faire part des obstacles que je rencontrais, je ne savais pas à qui en parler. Les Japonais ont du mal à définir une politique en termes de



RAEVENS

Le marché du verre plat*

(Répartition entre les principaux producteurs)



oui ou non, noir ou blanc. Encore aujourd'hui, mon problème est d'encourager les Japonais qui dépendent de moi à dire vraiment ce qu'ils pensent, et de faire définir par l'organisation la vision que l'on veut avoir de ce groupe dans cinq ou dix ans. Pour l'Amérique, un livre me fascine : *Après l'empire*, d'Emmanuel Todd. Il y parle du problème du leadership américain. Les recettes de management ne durent pas très longtemps. De nombreux exemples cités dans *In search of excellence* ont mal fini.

Vous vous définissez comme quelqu'un en quête perpétuelle. Que cherchez-vous ?

A toujours avoir une longueur d'avance sur moi-même, à rester en défi par rapport à moi-même. Pour ne pas être encaissé dans une culture de bœuf.

Votre meilleur souvenir professionnel ?

Je me souviens d'un moment de rire avec Philippe Bodson. Nous étions en séminaire à la mer... Nous n'avons pas arrêté de rire ! Je me rappelle aussi du rachat de l'entreprise tchèque, notre première véritable implantation à l'étranger. Et je garde un excellent souvenir d'une descente de rivière sur des radeaux avec nos amis tchèques, arrosée d'alcool local.

Votre plus mauvais souvenir ?

La négociation qui a mené à l'investissement au Québec. Cela a été extraordinairement difficile, avec des gens insupportables. Une visite au Japon, également, il y a sept ans. Nous avions quelques problèmes de financement, et j'avais l'impression que les Japonais ne jouaient pas fair-play.

Vous êtes quelqu'un de très franc.

Le nouveau groupe verrier global

(principales divisions)

Direction	Shinya Ishizu (président)	
Chiffre d'affaires	€ 5,6 milliards	
Personnel	36.500	

	Flat Glass Company	Automotive Glass Company
Direction	Luc Willame	Jay N.Strong
Chiffre d'affaires	€ 3,6 milliards	€ 2 milliards
Personnel	27.500	9.000
Part du marché mondial	20%	30%
Europe	Glaverbel	Splintex
Amérique du Nord	AFG Industries	AP Technologies
Japon/Asie	Asahi/Flat Glass	Asahi Fabricated Glass

Vis-à-vis de certains concurrents, je peux me montrer «toursiveux», retors ! Je pense que l'on a intérêt en interne à être le plus clair possible. Il ne faut pas laisser croire qu'il existe des agendas cachés. Sur le terrain, c'est parfois très difficile. Le personnel croit souvent que le patron a un agenda caché, et construit des romans. Le pire qui puisse arriver dans une entreprise est que chaque élément fasse sa petite politique. Ce danger guette le groupe Asahi, où chacun arrive avec son expérience. Il serait néfaste de se bloquer mutuellement à cause d'histoires et d'expériences passées... Glaverbel avait une marque, une image. Asahi ne l'a pas encore. Il n'a pas imprimé sa vision.

Quel est l'homme ou la femme que vous admirez le plus ?

Il n'y a personne que j'admire sous toutes ses facettes. J'admire beaucoup Jean-Luc Dehaene comme homme poli-

tique. J'ai eu beaucoup de plaisir à travailler avec Philippe Bodson et Karel Vinck (*silence*). Je cherche une femme (*rires, silence réfléchi*). Je ne trouve pas de femme ! Je n'aime pas Thatcher. Je ne vais pas vous parler de ma belle-sœur (*Ndlr; Isabelle Durant*). Il faut une femme (*décidément songeur*). Dans les affaires, il n'y a pas beaucoup de femmes (*réflexion intense*)... J'ai aussi beaucoup d'admiration pour Emmanuel Todd, Umberto Eco et Françoise Chandernagor. J'adore ce qu'elle écrit (*silence, réflexion*). Il y a quand même peu de femmes !

PROPOS RECUEILLIS PAR MARIE BRANDELEER ■

Tendances.be eXtra

Un reportage sur la remise du prix du Manager de l'année 2002 est disponible sur www.trends.be/fr