



Interview exclusive avec: **Ronnie Leten** CEO d'Atlas Copco

par Hubert Lahaut, Control & Automation Magazine



La Belgique compte un grand directeur international. En effet, Ronnie Leten est à la tête du groupe industriel Atlas Copco depuis juin de cette année. L'entreprise est entre autres le leader de marché dans le domaine de l'air. Leten n'a peur ni de ses responsabilités à l'égard des 33.000 travailleurs, ni de la crise, ni de la concurrence. "Notre part de marché n'atteint pas encore les 100%, donc pourquoi notre croissance s'arrêterait-elle ?" Mais quelle est la conception de Ronnie Leten de la fonction qu'il occupe aujourd'hui en Suède à la tête de la multinationale industrielle Atlas Copco ? "Control & Automation Magazine" lui a posé la question.

"ON NE SE FAIT PAS DE CADEAU SUR LE MARCHÉ INTERNATIONAL"

L'entreprise suédoise Atlas Copco est l'un des principaux fournisseurs mondiaux dans le domaine de la productivité industrielle. Elle produit et développe des compresseurs qui représentent 50 % de son chiffre d'affaires. Sa gamme de produits inclut également des générateurs, des équipements pour la construction et l'industrie minière (37 % du chiffre d'affaires total), des outils industriels et des systèmes d'assemblage (13 %).

La division "compresseurs" d'Atlas Copco est presque entièrement dirigée depuis Wilrijk et Aartselaar. Ainsi, le développement technologique de six des sept divisions est géré par des ingénieurs locaux dont dépendent les 16 unités de production, de même qu'une usine au Brésil, une unité en Nouvelle-Zélande et deux centres en Inde. "Nous faisons office d'université pour la technologie des compresseurs", dit Leten. "Dans la mesure où Atlas Copco fait presque exclusivement figure d'entreprise du secteur minier en Suède, les sites de Wilrijk

et d'Aartselaar s'occupent uniquement de la technologie de l'air comprimé, et ce de manière totalement autonome. Après la reprise par Atlas Copco de la société d'origine belge Arpic Engineering en 1956, les investisseurs suédois, la famille Wallenberg, ont décidé à un moment de concentrer à Wilrijk tout ce qui touche à la technologie des compresseurs. Cette usine a profité de cette position de manière optimale. D'ailleurs, les procédés industriels évoluent extrêmement rapidement. L'air comprimé entre en mesure croissante dans les processus industriels. On l'utilise ainsi dans les domaines de la chimie, de l'extraction du pétrole, de la construction métallique et de la production de gaz. C'est pourquoi les 'mastodontes' souvent imposants qui sortent de nos usines ont peu en commun avec les célèbres petites remorques jaunes que l'on voit régulièrement sur les chantiers. Bien que nos machines soient régulièrement intégrées dans des systèmes de production anonymes, elles sont toujours là. On ne les voit

pas, mais elles y sont. Elles garantissent surtout des systèmes de production fiables à nos clients, et, à cet égard, elles tournent jour et nuit".

C&A: Avec des sites dans un pays relativement cher comme la Belgique, comment arrivez-vous à aborder les marchés mondiaux? Le problème des coûts salariaux ne se pose-t-il pas pour Atlas Copco?

Ronnie Leten: "Il va de soi que les coûts salariaux constituent un paramètre extrêmement important pour Atlas Copco également. Mais, en tant qu'entrepreneur, je donne quand même la priorité au service et à la qualité. En effet, nous devons aider nos clients de manière optimale, les accompagner dans leurs propres activités et intervenir le cas échéant. De plus, nous devons leur offrir des garanties de qualité qui leur permettent de fonctionner parfaitement grâce à notre contribution. Nous insistons beaucoup sur ce point. Les coûts salariaux viennent en troisième position. Mais ils constituent assu-



rement un paramètre concurrentiel important, d'autant plus quand on constate que l'un de nos concurrents majeurs tire d'énormes avantages du faible cours du dollar actuel. Nous calculons tous les mois ce que nous coûte la chute du dollar, disons d'un centime d'euro. Cela représente des millions. D'une part, je comprends parfaitement l'action menée par nos travailleurs il y a quelque temps pour obtenir une augmentation de leur pouvoir d'achat. D'autre part, j'ose dire que nous devons récupérer d'une manière ou d'une autre l'augmentation salariale concédée alors, soit en travaillant de manière plus productive, soit en augmentant nos prix. Il s'agit d'une question de point de vue. Mais on ne se fait pas de cadeau sur le marché international actuellement. Nous devons donc défendre notre force concurrentielle par tous les moyens possibles. Autrement, nous serons tous en difficulté à terme. Cela n'empêche que nous voulons mener une politique correcte en matière de salaire chez Atlas Copco. Nous partons du principe que nos membres du personnel veulent le bien de leur entreprise et veulent réaliser des prestations optimales. D'après nous, il faut alors une politique salariale correcte en contrepartie".

C&A: Vous êtes le CEO du groupe mondial Atlas Copco depuis juin de cette année.

Y a-t-il des points spécifiques que vous voulez développer et quels défis voulez-vous relever?

Ronnie Leten: "Continuer à développer les marchés asiatiques, tout en accordant une attention constante aux autres pays émergents. Nous voulons réaliser ceci en rendant nos structures organisationnelles encore plus internationales et en veillant davantage à la présence de femmes au sein de la direction. Au niveau des travailleurs, notre groupe se diversifie en termes de cultures de marché, de présence d'hommes et de femmes, etc. D'un point de vue économique, il est prouvé qu'une entreprise accroît son profit quand la direction compte plus de femmes. On peut observer une belle augmentation du nombre d'étudiantes dans les sections techniques, mais, en matière d'emploi, beaucoup choisissent quand même des fonctions plus administratives. D'autres tendances montrent également que les jeunes cherchent surtout des employeurs engagés socialement et bienveillants avec leurs travailleurs. Je pense que nous répondons à ces demandes, car l'entreprise investit beaucoup chaque année pour ses travailleurs en formations, échange de connaissances, accompagnement et activités d'équipe. Elle permet aussi une diversification suffisante des activités grâce à une approche par projet. Dans tous les pays où nous sommes présents, nous veillons également à contribuer financièrement et activement à des projets en faveur de la communauté locale. Cela permet de soutenir le développement durable de nos propres activités et d'aider les générations futures".

C&A: Cependant, il y a des signes qui montrent que la forte expansion du début du siècle est terminée. L'Europe présente

également des résultats moins bons. La crise financière a mis du sable dans les rouages.

Ronnie Leten: "Je suis partiellement de cet avis, mais nos marchés ne se limitent pas à l'Amérique et à l'Europe, par exemple. L'Amérique et l'Europe représentent 600 millions de personnes, tout au plus. Ajoutons le Japon et nous arrivons à 700 millions. Il y a longtemps qu'il n'est plus question de ça. Depuis quelques années, le libre échange a ouvert d'immenses nouveaux marchés. Pensons au Brésil, à la Russie, à l'Inde et à la Chine. Il s'agit de milliards de personnes qui n'ont pas encore eu part aux événements du monde. Pour eux, il y a encore d'immenses travaux d'infrastructure à réaliser. Aujourd'hui, ce sont les pays BRIC qui constituent notre marché. Personnellement, je dirais même BRICA ; j'ajoute l'Afrique, car je suis convaincu que ce continent oublié nous offrira de nombreuses possibilités à l'avenir. Pour l'instant, je ne vois pas de limite à ce développement. Cette croissance peut évidemment connaître du retard dans ces pays en développement. De 10 % à 5 %, par exemple. Mais ils susciteront toujours une puissante dynamique. Je ne pense pas que nous atteindrons encore les chiffres de notre croissance de ces cinq dernières années. En effet, nous avons simplement doublé notre chiffre d'affaires réalisé avec la livraison de compresseurs pendant cette période. Mais il semble quand même que nous pourrions continuer à fonctionner intensivement. Il y a quelques années, de nombreuses personnes considéraient encore la Chine avec quelque réserve. Il y avait une grande crainte que cela ne fonctionne pas. Mais je crois aujourd'hui que la Chine a été un véritable don du ciel pour nous".

C&A: La crise actuelle a-t-elle une influence sur le fonctionnement et les décisions

d'Atlas Copco?

Ronnie Leten: "À court terme, nous avons évidemment dû adapter notre organisation, mais nous n'avons jamais diminué nos efforts pour améliorer notre service aux clients, de même que nos produits, même pendant la crise actuelle. Nous nous engageons toujours à innover, même pendant les moments difficiles. J'ai confiance en notre modèle. Ainsi, 30 % de nos revenus sur les compresseurs proviennent du service. Pour l'industrie minière, ce pourcentage est encore plus important. C'est là que se trouve notre sécurité. Contrairement à d'autres secteurs, nous avons un modèle de vente directe avec nos propres vendeurs qui sont les premiers interlocuteurs en cas de problème. Et puis nous sommes là aussi, et nous serons encore là dans vingt ans. Cela constitue une différence importante par rapport à de nombreux concurrents. Notre entreprise est donc très solide. Mais nous ne pouvons pas nous reposer sur nos lauriers et nous ne pouvons nier que nous devons faire face à une baisse de la demande. D'une manière générale, je pense que la demande restera au même niveau dans un avenir proche. Nous ne prévoyons de reprise progressive que dans les marchés émergents, comme la Chine et l'Inde. Cependant, nous sommes ravis que l'entreprise n'ait pas subi de perte. Il est encourageant de voir que la priorité accordée à nos clients et à la réduction des coûts porte ses fruits, maintenant que les circonstances sont difficiles. Nous avons déjà économisé des millions d'euros sur une base annuelle. Pourtant, nous n'avons pas atteint l'efficacité dont nous nous croyons capables. Nous devons poursuivre la réorganisation et investir à la fois dans la vente et le service. C'est peut-être un cliché, mais si ennuyeuse soit-elle, la crise est aussi utile dans un certain sens. En effet, le monde industriel a le temps de redéfinir ses priorités et de se concentrer sur l'efficacité".



Atlas Copco est le leader de marché mondial dans plusieurs domaines, comme la technologie de l'air comprimé, les équipements pour l'industrie minière et les outils de systèmes d'entraînement. Les racines de l'entreprise sont indéniablement belges, ce que rappelle "Copco" qui abrège "Compagnie Pneumatique Commerciale". (photos : Atlas Copco)



C&A: Atlas Copco est le leader de marché dans son domaine. Quel est le secret de cette prééminence?

Ronnie Leten: "Nous croyons que nous pouvons toujours faire mieux. Ainsi, d'un point de vue industriel, nous produisons des compresseurs qui durent vingt à trente ans. Mais en termes économiques, nous lançons une course de vitesse. Dès qu'un compresseur est développé, il y a déjà un autre projet en cours. Chaque modèle de compresseur est revu après quatre ou cinq ans pour le rendre meilleur, plus efficace et moins énergivore. Ainsi, nous forçons la concurrence à faire la même chose. Ils doivent participer pour rester intéressants aux yeux du client. Nous mettons toujours la barre très haut. Naturellement, notre présence mondiale est aussi une source de succès. Après un temps, cette notoriété se développe d'elle-même. Les Suédois ont œuvré dans ce sens. Ainsi, le marché chinois ne s'est ouvert qu'au début des années 90, mais nous y étions déjà dans les années 80. Cette manière de travailler suédoise – impliquée socialement, attentive aux initiatives et aux idées – est assez connue, mais on prend également des décisions dures quand elles s'imposent. Cependant, outre nos produits et notre philosophie, je suis convaincu que ce sont nos collaborateurs qui font la différence et qui constituent la valeur ajoutée de notre entreprise. Cela se traduit entre autres par le meilleur produit et le meilleur service pour le client".

C&A: Atlas Copco est célèbre pour sa culture d'entreprise ouverte. Est-ce que cette vision et cette culture ne rendent pas le processus d'intégration plus difficile?

Ronnie Leten: "Cela dépend d'une personne à l'autre, mais cela peut effectivement prendre un certain temps avant que quelqu'un ne soit totalement intégré. L'expérience préalable d'une culture d'entreprise similaire est un avantage. Je peux imaginer que des difficultés puissent surgir parfois si vous venez d'une entreprise américaine ou française, par exemple, et découvrez notre mode de décision consensuel. Une entreprise n'est évidemment pas une démocratie, mais on écoute tout le monde".

C&A: Est-ce qu'Atlas Copco a encore un potentiel de croissance?

Ronnie Leten: "Comme je l'ai dit, nous sommes évidemment touchés par la crise, mais nous suivons notre stratégie de développement. Néanmoins, nous n'envisageons pas de créer de nouvelle entité. Ce n'est d'ailleurs pas nécessaire. Notre part de marché n'atteint pas encore les 100 %, donc quel serait le problème? Nous identifions encore des possibilités de croissance, tant organiques que par le biais d'acquisitions. Nous pouvons toujours augmenter notre part de marché, et ce pour tous les marchés où nous sommes actifs. Naturellement, il faut que la partie soit prête à vendre ou avoir l'autorisation d'acheter l'entreprise de la part des autorités régulant la concurrence.

Mais nous connaissons nos concurrents et, en cas de faiblesse de l'un d'eux, nous sommes



Le Belge Ronnie Leten est le nouveau CEO d'Atlas Copco depuis juin 2009. Leten (52) succède à Gunnar Brock comme président et CEO. Brock a dirigé l'entreprise pendant sept ans. De 1985 à 1999, Ronnie Leten a rempli diverses fonctions au sein du pôle d'activités "Compressor Technique", dont l'IT, les systèmes logistiques, la gestion des stocks, la distribution et la production. En 1999, il est devenu directeur président de la division "Airtec" et, en 2001, de la division "Industrial Air". Depuis 2006, il dirigeait le pôle "Compressor Technique". Il est le onzième à diriger l'entreprise depuis sa création en 1873 et le deuxième non-Suédois à la tête de l'entreprise. Ronnie Leten est né en Belgique en 1956. Il a étudié l'économie appliquée à l'université d'Hasselt. Avant de travailler chez Atlas Copco, Leten a travaillé chez le fabricant de biscuits General Biscuits à Herentals et chez Tenneco Monroe à Saint-Trond, où il était directeur d'usine.

prêts à le solliciter. Parallèlement, les marchés émergents restent une grande source de croissance".

C&A: L'industrie évolue de la vente de produits à la vente de solutions. Quelle est la vision d'Atlas Copco à cet égard et comment essayez-vous de faire face à cette tendance?

Ronnie Leten: "Atlas Copco propose des solutions complètes. En d'autres termes, il s'agit de compréhension de l'application, d'intégration et de suivi en cours d'utilisation. Les nouvelles machines permettent d'ailleurs une intégration accrue. Cependant, le plus important reste de comprendre les défis de nos

clients pour leur proposer la bonne solution. C'est pourquoi nous devons nous assurer que nous comprenons bien les applications de nos clients et traduire ceci en projets de recherche et développement. Nous consacrons environ 2,5% de notre chiffre d'affaires total à la recherche et au développement purs. Si on enlève le marché secondaire du chiffre d'affaires, on peut dire que nous investissons près de 5% dans le développement. Atlas Copco est une entreprise mondiale, présente dans de nombreux secteurs industriels. Nous nous présentons comme un partenaire stratégique pour nos clients grâce à quelques points importants de notre stratégie: tout d'abord, une forte présence locale. Nous avons des sites dans plus de nonante pays; ensuite, nous visons continuellement la création d'une valeur économique pour le client en nous efforçant de proposer des solutions toujours meilleures. En d'autres termes, nous accordons beaucoup d'attention à l'innovation; enfin, notre service après-vente est très développé, de sorte que le client ne perd jamais la valeur de son investissement".

C&A: L'air est un produit cher. Quelles possibilités envisagez-vous pour réduire la consommation d'énergie des systèmes pneumatiques (essais d'étanchéité, surveillance de l'état, nouveaux principes, etc.)?

Ronnie Leten: "Pour la majorité des entreprises, l'énergie est un poste important, c'est pourquoi il faut limiter la consommation au minimum. Grâce à des instruments de mesure spécifiques et à divers logiciels, nous pouvons présenter le potentiel d'économie de manière très visuelle au client. Une évolution positive à cet égard est l'effort continu pour optimiser la consommation d'énergie et l'attention accrue accordée à la réutilisation de la chaleur perdue, le tout grâce à toutes sortes d'installations et de processus dans l'industrie. Naturellement, il y a aussi les nouvelles formes d'énergie alternative".

C&A: Quel est le rôle et quelle est l'importance de l'organisation belge au sein du groupe et quels sont les points forts de la Belgique dans l'ensemble?

Ronnie Leten: "La Belgique a une position centrale en Europe, elle est donc bien située d'un point de vue logistique. La présence du port d'Anvers constitue également un point important. Le site anversois est aussi le siège du développement de la technologie des compresseurs, et la présence de collaborateurs compétents et expérimentés en fait un pilier stratégique du groupe. Nous savons que la Belgique a un coût de la main-d'œuvre très élevé, ce qui signifie que nous investissons principalement dans la recherche et le développement. On accorde également une attention constante à l'amélioration de la logistique. Je peux vous dire que la Belgique offrira toujours des opportunités par rapport à d'autres pays. Le développement de notre savoir-faire allié à un "dur travail" permet de découvrir sans cesse de nouvelles possibilités". <<