

LAURENT LEDOUX, LE DUR À CUIRE

En poussant Jacqueline Galant à la démission, le patron du SPF Mobilité s'est lui-même sabordé mais il se savait sans avenir à ce poste. Rétif à l'autorité, brillant, il a atteint son seul but avoué : défendre l'intérêt général. Sans états d'âme.

PAR LAURENCE VAN RUYMBEKE

Au tableau, il dessine une armée de petits personnages. Puis un autre, tout seul, mais plus gros, qu'il désigne du doigt aux étudiants. « Ça, c'est moi. » On ne pourra pas dire que Laurent Ledoux, patron démissionnaire du SPF Mobilité, n'avait pas prévenu. Personnalité complexe, tombeur de la ministre MR Jacqueline Galant, intelligence peu commune, parlant sept langues... Son vague attachement au CDH ne l'a pas empêché de se mettre à dos ses ex-ministres de tutelle, Melchior Wathelet et Catherine Fonck, avant Galant. On dit qu'il roule pour lui seul. Ou, au contraire, qu'il carbure à l'intérêt général. « C'est un drôle de coco », soupirent quelques-uns de ceux qui ont croisé sa route et qui le regrettent.

Sa naissance, en 1966, est déjà digne d'un scénario de film. Sa maman, qui se rêve missionnaire, y renonce pour épouser monsieur Ledoux senior, docteur en mathématiques et promis à une carrière dans les chiffres. Il n'obtient la main de sa belle qu'à condition de reprendre l'étude notariale de son beau-père, dans la petite commune namuroise de Tamines. En deux ans, le père

Ledoux obtient sa licence en droit. Puis reprend l'étude.

Le petit Laurent hérite de l'engagement passionné et chaleureux de sa mère et de l'esprit brillant mais dur et cassant de son père. De ce mélange naissent quatre enfants, dont Laurent est l'aîné. « Je tiens exactement d'eux deux : je suis à la fois ouvert et dur. » Dans la maisonnée, où s'activent servantes et jardiniers, la réussite scolaire est portée aux nues. A Tamines, la vie manque un peu de piment. Laurent Ledoux apprend le judo, les haïkus et le poème *Tu seras un homme, mon fils*, qu'il connaît par cœur. Mais « il n'y avait rien de fantasque dans ma famille ». Ce qui ne lui convient pas. A 9 ans, il fuit et rejoint le pensionnat de Maredsous, mine d'or pour commencer tôt à remplir son carnet d'adresses : les grands de ce monde y envoient leurs rejetons pour les former au dur métier d'élite. Derrière les murs de l'abbaye, le futur patron du SPF pratique le dessin, dont il raffole, la poterie, la peinture et le tennis. Un terrain est réservé à ce jeune sportif prometteur que des ex-disciples trouvaient « hautain-mais-c'est-une- façade ».

Une machine de guerre aux yeux bleus

Inscrit ensuite au collège d'Erpent, il découvre l'Afrique et les Etats-Unis avant ses 18 ans. Il entame ses études en économie, apprenant quasi une langue par an. Tous les étés, il part au bout du monde (Argentine, Colombie, Brésil, Nicaragua...) pour se rendre utile dans l'humanitaire. Sous ses airs de scout, Laurent Ledoux est boulimique. « J'avais le rêve fou de vivre toutes les expériences. Toutes ! » Son parcours professionnel aligne des noms d'employeurs illustres : MSF, BBL et Commission européenne d'abord. Parallèlement, il suit une nouvelle formation en marketing et

stratégie. « Forte personnalité, très attachante, raconte Baudouin Contzen, qui l'a eu comme étudiant. Quitte à moins bien gagner sa vie, ce qui l'intéressait, c'était de transformer une administration publique pour la rendre plus efficace. » Suivent quelques épisodes chez le consultant Arthur D. Little, au SPF Economie, au cabinet de la ministre Marie-Dominique Simonet puis chez BNP Paribas.

Au vu de sa carrière, certains assurent que Laurent Ledoux se fait virer de partout. Il rétorque qu'un bon leader ne reste pas vingt ans à la même place, mais cède le relais à ceux qu'il a formés dès qu'il le peut. Avoir un impact l'obsède. Partout où il passe, il remet de l'ordre. On l'appelle « le nettoyeur ». « Je tiens ça de mon père : quand il faut aller d'un point A à un point B, j'y vais, quels que soient les obstacles. Je sais que je ne suis rien, donc je n'ai rien à perdre. » Au SPF Mobilité, où il déboule en juillet 2013, il change tout. Instaure le travail en paysager – lui-même n'a pas de bureau. Supprime l'obligation de pointer.

Encourage l'usage du tutoiement. Se sépare de six directeurs généraux sur sept, dont celui de la DGTA (transport aérien), qu'on voit pleurer dans les bureaux du cabinet Wathelet. « Leur départ était nécessaire et ils sont partis dans de bonnes conditions, insiste Ledoux. Il faut se détacher de l'idée de plaire. » Ce qu'il fait au moment de désactiver le badge d'un conseiller de Melchior Wathelet venu vérifier la conformité d'audits jugés peu orthodoxes.

Ses méthodes passent mieux auprès des jeunes. « C'est un rassembleur, assure pourtant un de ses agents. Beaucoup, au SPF, sont effondrés de son départ. Face au cabinet Galant, qui n'écoutait pas et ne comprenait rien, il nous a beaucoup soutenus. » « Au début, je l'ai pris pour un fou furieux, abonde un autre. Mais il a respecté tous ses engagements à mon égard. » Au SPF, où il se promène en chaussettes ou pieds nus, il intervient dans tous les dossiers. « Avec son ambition, il veut tout contrôler. Dommage qu'il n'utilise pas mieux son intelligence », flingue Peggy Cortois, présidente de l'association de riverains UBCNA.

« Je sais comment ça marche »

Pour autant, ses collaborateurs lui sont reconnaissants. « C'est un visionnaire, curieux de tout, assure Caroline Marneffe, qui a travaillé avec lui. Il tire vers le haut. » Pour autant, Laurent Ledoux est un homme pressé, qui s'ennuie vite parce qu'il comprend vite, et ne s'encombre pas de ce qui ne l'intéresse pas. Si la concertation sociale prévoit → → trente jours de procédure, il en laisse trois aux délégués du personnel. L'administratif le barbe. La mise en œu-

vre opérationnelle des projets ne le motive guère – un des reproches du cabinet Galant. « Au début, tout s'est bien passé, raconte une collaboratrice. Mais il a vite décroché. Il fallait le convaincre d'assister aux réunions et quand il y venait, il ne décollait pas de son iPad. Il donnait l'impression d'être blasé. Genre : moi, je sais comment ça marche. »

Difficile de lui faire changer d'idées, donc. « Il n'écoute pas, assure une parlementaire qui juge son intelligence émotionnelle proche de zéro. Il ne comprend pas qu'il pourrait aller chercher une valeur ajoutée dans les propositions de l'autre. » « Faux ! répliquent d'autres : il écoute beaucoup et est ouvert à la discussion quand on lui prouve qu'il se trompe. » « Il a un côté binaire : vous êtes soit avec lui soit contre », affirme un ancien cabinetard. D'une patience d'ange par moments, volcanique à d'autres, lui assure qu'il se met moins en colère qu'avant. « C'est incontestablement un mâle dominant », résume Lambert Verjus, ex-patron du SPF Economie, qui l'a engagé jadis. « Il n'a pas besoin de chef, glisse Antoine Wilhelmi, porte-parole du mouvement citoyen Pas question ! Le chef, c'est lui. »

C'est le problème. « Lorsqu'il pense avoir trouvé une part de vérité, il veut l'imposer à tout prix au nom de ce qu'il considère comme l'intérêt général, observe un chef de cabinet. Il a d'excellentes idées mais parfois peu praticables car il veut les appliquer pures. » En plus, sa définition de l'intérêt général n'est pas forcément celle de ses ministres de tutelle. « J'ai un rapport difficile avec l'autorité intellectuellement non fondée. A mes yeux, la défense de l'intérêt

général prime sur la loyauté due aux ministres pour lesquels je travaille. Qui suis-je pour savoir ce qu'est l'intérêt général ? Je suis assez conscient des loyautés multiples pour savoir trancher. » Inacceptable pour le monde politique qui garde entre autres en mémoire son courriel, en août 2014, au gouvernement (Fonck et Wathélet exceptés) pour lui suggérer la marche à suivre dans le dossier du survol de Bruxelles.

Lion ou renard

Jacqueline Galant, qui se réjouissait publiquement que Laurent Ledoux soit « tombé sur un os » avec elle, en aura fait les frais. La ministre libérale lui a imposé le principe de la double signature et un rapport mensuel des marchés publics conclus par le SPF, quelques mois après que Catherine Fonck et Melchior Wathélet lui aient retiré temporairement la délégation de pouvoirs. L'Inspection des finances avait conclu à une erreur administrative de sa part, sans enrichissement personnel ni malversation. Galant l'a aussi écarté de tous les dossiers aéronautiques, arguant que, Bruxellois, il risquait de ne pas être impartial dans le dossier du survol. Après l'affaire Clifford-Chance, du nom de ce bureau d'avocats engagé par le cabinet sans respect des règles en matière de marchés publics, elle a plus encore tenté de brider Ledoux, le convoquant à 7 h 30 le matin et assistant en personne aux réunions du comité de direction.

Après une première évaluation peu glorieuse, l'an dernier, Laurent Ledoux, qui était aussi en guerre avec Johan Decuyper, patron de Belgocontrol, savait qu'il risquait de recevoir son billet de

sortie en juillet prochain, après son deuxième bulletin. Jeudi dernier, il annonce donc qu'il démissionne. Communication réglée comme du papier à musique. « Les médias sont essentiels aux machines de guerre, sourit-il. Dans la vie, il faut savoir se faire lion ou renard. Tout l'art est de savoir lequel jouer et quand. Tout n'était pas prémédité dans la chute de Jacqueline Galant et surtout pas ses mensonges successifs. » Il fallait juste disposer des armes pour y répondre. Et la démission de Ledoux augmentait de facto la probabilité du départ de la ministre. « Mais demain, on ne parlera plus de moi et je m'en fiche. Je suis juste un rien qui a de l'impact. Le but, idéalement, serait de n'être rien et de n'avoir plus d'impact. Etre tellement libre que tout passe à travers. » ♦