

Stéphane Moreau «Tout le monde savait»

LES PHRASES CLÉS

«Je veux convaincre de la qualité de notre projet.»

«Notre projet n'est pas issu d'une position unilatérale, mais d'une union sacrée liégeoise.»

«Je suis convaincu que la créativité et la vision entrepreneuriales doivent rester les moteurs de notre groupe dans le cadre d'un développement concerté et cohérent.»

INTERVIEW

PHILIPPE COULÉE

Après quelques heures de son grand oral devant les parlementaires wallons, Stéphane Moreau s'explique. Et accepte de revenir sur les moments clés de l'histoire de Nethys. Avec une nécessaire réserve, mais sans éluder aucune question. Ni sur sa double casquette, ni sur les relations jugées incestueuses entre sphère politique liégeoise et outil industriel de plus en plus complexe.

Dans quel état d'esprit allez-vous vous présenter devant la commission Publifin? Je veux convaincre de la qualité de notre projet.

Vous étiez bourgmestre d'Ans et patron de Nethys. C'est-à-dire à la fois actionnaire de Publifin et dirigeant de l'une de ses filiales. N'est-ce pas une confusion incestueuse des genres?

On ne peut se limiter à remettre en cause le modèle sans connaître l'histoire qui y a mené. Dans les années 70, André Cools, Guy Mathot et Jacques Vandebosch ont fait le choix politique audacieux de garder le contrôle de la production et de la distribution de l'électricité liégeoise. C'était, on l'a oublié, un choix stratégique complètement atypique dans le paysage wallon. Plutôt que de donner les clés de ce secteur au privé et à ce qui est progressivement devenu Electrabel au terme de la réunion d'entités privées distinctes, ils ont osé garder une autonomie et une maîtrise locales. Cela a amené à un modèle où tous - initiateurs, opérationnels et contrôleurs - étaient issus du public. Ce que d'aucuns, aujourd'hui, estiment incestueux...

Quel a été l'avantage de cette façon de faire?

Nous étions dans une période monopolistique et ces activités offraient encore un rendement rémunérateur. Une poignée de décideurs ont donc permis aux opérateurs pu-

blics d'investir durablement dans le réseau existant et les centrales de production tout en générant des dividendes récurrents pour les communes plutôt que pour un partenaire privé. La situation actuelle est le fruit de cette histoire atypique.

Ce système porteur, que vous justifiez aujourd'hui par l'histoire, n'a-t-il pas progressivement dérivé jusqu'aux abus, à l'image des pseudo-comités de contrôle sectoriels?

Je ne me prononcerai pas sur la création des Comités de secteur (2013) car j'avais quitté l'intercommunale dès juin 2012. Au-delà, c'est une affaire qui concerne les fédérations des partis qui y sont représentés. La perception qu'on a de la structure industrielle ne doit pas être liée à un comité consultatif, quel qu'il soit. Par contre, ce qui étonne aujourd'hui - retrouver des administrateurs élus dans des rôles semi-opérationnels, notamment dans les conseils d'administration de certaines filiales de Nethys - s'explique encore par l'histoire. L'analyse démontre d'ailleurs que leur présence est limitée aux seuls secteurs historiques énergétiques: au sein de Publibec, Publipart, Socofe et EDF Luminus. Par contre, toutes les filiales opérationnelles constituées depuis 2007 sont exclusivement pilotées par des membres du management.

Comment la région liégeoise a-t-elle dégagé les moyens financiers pour lancer ces grands projets industriels?

Notamment en choisissant des secteurs porteurs, en y investissant régulièrement et en investissant dans de nouveaux secteurs lorsque les secteurs historiques pour une raison ou une autre s'essouffaient. Ainsi, dans le secteur énergétique, seule Liège avait pu ou voulu garder la main sur tout. Mons et Charleroi avaient, elles, déjà cédé la gestion du secteur au privé. Forcément, le réseau énergétique liégeois a généré des réserves financières. Le propre d'un bon gestionnaire, public ou privé, est bien sûr d'investir dans l'outil s'il veut continuer à assurer des recettes à long terme. Si on tue la poule, elle ne pond plus d'œufs... Les intercommunales énergétiques ont donc investi à l'époque des milliards de francs belges dans les infrastructures locales pour générer de nouvelles recettes. Même en situation de monopole, il y a donc eu une vraie vision entrepreneuriale. Jacques Vandebosch, pour rendre à César ce qui est à César, est à la base de la construction de la centrale TGV (Turbine-gaz-vapeur) de Seraing en 1995. C'était un investissement colossal. À la même époque, pour rappel, la sidérurgie désinvestit déjà massivement depuis plus de dix ans... Dans cet autre grand secteur qu'on appelait autrefois la câblodistribution, fin des années 90 - j'étais alors ad-

ministrateur à l'ALE (Association liégeoise d'électricité) -, André Gilles, déjà président, a lancé un plan ambitieux d'implantation de la fibre optique. À cette époque, on ne percevait pas encore pleinement et finement tous les usages futurs considérables qu'elle allait avoir. Dans ce même secteur et lorsque Belgacom a lancé l'internet, les câblodistributeurs liégeois ont eux aussi lancé un plan d'investissement colossal financé par l'énergie.

Vous évoquez André Gilles, à la fois président de Publifin et député président de la Province de Liège. Quel était son rôle?

Tout d'abord, c'est le représentant de l'actionnaire majoritaire; et en cela, son avis, ses décisions et son soutien dans toutes nos initiatives ont été et sont extrêmement importants. Sa proactivité nous a permis tous les plans audacieux que nous avons mis en œuvre. C'est lui qui a fait en sorte que le GRD (Gestionnaire de réseau de distribution) liégeois garde son autonomie publique. À travers son rôle actionnarial majoritaire à la tête de la Province de Liège, il a pu également défendre l'acquisition du câble wallon. Cette présence prépondérante des patrons politiques de la Province, que certains perçoivent comme négative, a eu, selon moi, un rôle porteur: les actionnaires étaient directement impliqués dans les décisions et les prenaient en connaissance de cause en faisant rapport, bien sûr, à leurs institutions respectives. Certains critiquent aujourd'hui cette manière de faire, mais il faut reconnaître qu'elle a amené une grande efficacité, contrôlée lors de chaque assemblée générale. Si on se positionne sur le plan de la gouvernance pure, il y a donc deux analyses possibles. Et elles méritent débat...

Publifin a développé ses activités commerciales, principalement Voo, en utilisant les revenus de la distribution d'énergie. N'aurait-il pas mieux valu faire remonter les bénéfices dégagés vers les actionnaires pu-

bles par le biais de dividendes et donc, au final, vers tous les citoyens liégeois?

À partir de 2007, tant dans la production que dans la distribution, les postulats consistant à dire qu'on dégage des bénéfices plantureux dans le secteur de l'énergie n'existent plus vu l'incertitude des marchés et la pression régulatoire à la baisse sur les actifs énergétiques. Et pour préserver l'intérêt des actionnaires publics, toute la réflexion qui a suivi a été de développer des activités alternatives qui permettent, si on travaille bien, de dégager d'autres revenus. Il fallait impérativement anticiper et diversifier le risque; non pas pour s'amuser avec les capitaux publics, mais au contraire pour garantir ce dividende récurrent dont les communes ont un besoin criant aujourd'hui. Nous avons

alors développé l'activité de VOO - certes concurrentielle et donc à risque - mais potentiellement génératrice de nouveaux reve-

nus pour les communes.

Pourquoi cette activité-là précisément?

De nouveau, c'est l'histoire qui explique ce choix. Ce sont les personnes qui dirigeaient l'ALE qui ont décidé, dès 1970, d'inventer la télédistribution. La raison tombe sous le sens: on ouvrait les routes pour installer des câbles électriques. Et ils ont eu cette vision, assez extraordinaire pour l'époque, de mettre dans la même tranchée des câbles de télédistribution. C'est un phénomène qui a prévalu quasi partout en Belgique et qui fait qu'aujourd'hui notre pays est, avec les Pays-Bas, un des mieux câblés au monde.

L'histoire explique le lien entre le câble et la distribution d'énergie mais l'un va rester un monopole, la distribution, l'autre devenir une activité concurrentielle...

Un peu d'histoire encore pour comprendre: les acteurs dans la câblodistribution wallonne, alors monopolistique, ont vu débarquer dans leur sphère d'activité historique (la télévision) des acteurs nationaux qui pouvaient tailler des croupières dans leur monopole géographique. Il s'agit d'abord et surtout de Belgacom qui, devant l'obsolescence de la téléphonie fixe, a fait le pari de transformer son infrastructure de transport historique de téléphone pour transporter des programmes de télévision (à l'instar des télédistributeurs) et de la fourniture internet

à la carte. Les câblodistributeurs wallons se sont alors trouvés technologiquement dépassés et divisés sur la question de savoir quelle réaction stratégique adopter. Il y a, d'une part, les intercommunales mixtes et Idea; et d'autre part, les intercommunales de télédistribution pures (ALE et Brutele). Leur vision est radicalement différente: les mixtes estiment que le défi industriel n'est pas jouable vu sa complexité et souhaitent s'associer ou se vendre à Telenet, faisant déjà alors partie d'un groupe américain détenu par John Malone (Liberty Media). Seules deux intercommunales pures relèvent alors le défi de rester opérateur industriel belge autonome. Cette décision peu commune a été prise un peu avant que je ne devienne directeur général de Tecteo-Voo. André Gilles avait été sensibilisé par Dominique Janne, un inconnu à Liège, notamment producteur de films et représentant des milieux audiovisuels. Celui-ci l'a convaincu de l'intérêt de garder la maîtrise sur les «tuyaux» de transmission et de télécommunication des contenus audiovisuels. Il s'en est rapidement suivi un projet industriel de 475 millions d'euros liant l'ALE et Brutele. Ce projet comprenait le rachat des autres intercommunales et permettait enfin d'envisager le lancement d'une offre numérique «triple play» sur le câble.

Et ensuite?

Il y a eu un travail de fond pour finaliser les fusions entre câblodistributeurs à une vitesse V prime. Le monde des télécommunications était alors entré dans une phase de concurrence débridée. Toute la difficulté a été d'intégrer autant d'entreprises de front en un minimum de temps, chacune avec sa culture et ses inerties locales.

Qui a décidé de conserver le câble, les réseaux et d'investir pour se développer?

La proposition a vraiment été portée par André Gilles, représentant l'actionnaire majoritaire provincial (54%), et les représentants de Brutele, dont Jean-Michel Adam. Le projet a été élaboré par mes équipes, dont Pol Heyse, venu du privé (administrateur délégué de RTL-TVi) et Dominique Janne. Il constituait une opération industrielle inédite à cette échelle géographique et il a dû recevoir l'aval de tous ceux qui comptaient alors à Liège. Donc, contrairement à une rumeur bien entretenue qui consiste à dire que tout s'est décidé sur le revers d'un carton de bière, tout a été dûment préparé et validé par toutes les forces vives liégeoises. Et si un des partis avait calé, ça ne se serait pas fait. Pour rappel, la Province est pilotée, depuis 1981 déjà, par une alliance PS-MR. Et Didier Reyniers, déjà super-ministre, est alors président provincial du MR. Je me vois encore lui soumettre le plan au Vieux Liège lors d'un repas, après avoir obtenu l'aval préalable, bien sûr, de Jean-Claude Marcourt. Michel Daerden m'a ensuite demandé de venir défendre notre dossier devant le GRE Liège (Groupement de renouveau économique), où il a été avalisé. Par la suite, Marie-Dominique Simonet jouera un rôle important dans la consolidation du pôle télécoms en nous épaulant dans l'acquisition de Win (intégrateur ICT), racheté à Belgacom.

Donc, tout le monde savait...

Oui. Il s'agissait bien, non pas d'une position unilatérale socialiste, mais d'une union sacrée liégeoise. Cela transcendait les partis, notamment via une ASBL baptisée Pays de Liège, présidée par Michel Daerden. Un des vice-présidents n'était autre que José Daras, ministre wallon de l'Énergie jusqu'en 2004 (Ecolo, NDLR)... Et tout ce qui se fait alors de près ou de loin à Liège passe alors par cette ASBL.

Mais pourquoi diversifier ensuite à ce point les secteurs d'activité?

Pour atteindre la taille requise minimale et dégager des synergies de fonctionnement correctes, il fallait bien nous développer de manière multisectorielle. Dans le secteur de l'énergie et des télécoms, toute expansion géographique était déjà cadencée et, sauf acquisitions, nous étions condamnés à rester le plus petit opérateur télécoms du pays.

Nous devons donc, afin de sécuriser notre avenir, croître autrement. C'est ainsi qu'aujourd'hui, via la Socofe, nous sommes notamment devenus un des actionnaires relatifs les plus importants de Fluxys et d'Elia. Là, ce sont des actifs stratégiques au niveau national, que nous surveillons attentivement depuis Liège, avec une certaine fierté. Ils sont certes, eux aussi, régulés; mais leur rentabilité reste réelle. Nous avons aussi voulu et réussi à placer sous notre ombrelle l'ex-fléuron flamand Electrawinds, qui nous permet aujourd'hui, au départ d'une activité qui était moribonde parce que mal calibrée, de développer une activité internationale d'une certaine ampleur.

N'est-ce pas là une concentration dangereuse qui accouche d'un pouvoir incontrôlable?

J'y viens. Tout d'abord, la structure de notre groupe est d'une banalité sans nom, calquée sur les modèles d'Elia et de Fluxys au départ des communes. Ce modèle économique qu'on prétend compliqué, obscur, tentaculaire est simplissime, si on veut bien se pencher dessus. Dans le monde que nous côtoyons, on connaît pourtant aujourd'hui moins le conseil d'administration de Fluxys ou d'Elia que celui de Nethys. Notre seule spécificité est la multi-sectorialité liée aux paramètres historiques que je viens d'expliquer.

Où situez-vous alors la faille qui a créé l'onde de choc politique actuelle?

Nous avons sans doute été défaillants dans la communication globale. Néanmoins, en ce qui concerne les associés de l'intercommunale, il nous a été possible de retrouver les multiples interventions du président, tant au conseil d'administration qu'en assemblée générale, dans lesquelles tous les projets et développements industriels et stratégiques sont exposés de manière détaillée, et ce préalablement aux votes. J'ose espérer que lorsque le projet aura été correctement réexpliqué, il ne restera sur la table que le débat idéologique concernant l'initiative industrielle publique. On peut voir le mal partout; mais je pense que le premier paramètre à mettre sur la table, ce sont les résultats: l'apport historique des actionnaires publics est, de mémoire, valorisé à 183 millions d'euros et le groupe consolidé atteint aujourd'hui une valorisation oscillant entre 2,8 milliards et 3,5 milliards d'euros. Sans parler du nombre d'emplois générés ou sauvés.

On devrait donc reconnaître le travail accompli, sa cohérence et son efficacité...

N'en ajoutons pas. Le système décisionnel qui cadre le travail chez Nethys est identique à celui qu'on retrouve à la Sonaca, à la FN Herstal ou chez Ethias. Et ce que nous avons tenté de faire à notre petite échelle liégeoise, c'est de rendre à cette région sinistrée économiquement un groupe industriel qu'on nous envie en Flandre et au-delà. Il s'agit d'ailleurs aujourd'hui d'un des seuls centres de décision encore ancrés à Liège. Même ceux des banques sont partis les uns après les autres et la plupart des grandes entreprises encore actives sont des décentralisations de multinationales.

Comment peut-on sortir du nœud gordien actuel?

Un gros effort pédagogique est indispensable: on a été mal compris et nous en sommes en grande partie responsables. Je suis toutefois persuadé que la créativité et la vision entrepreneuriales doivent rester les moteurs de notre groupe dans le cadre d'un développement concerté et cohérent. Celui-ci permettra d'engranger des résultats durables pour notre région.