

Paul Thiers et Jos Vaessen: l'esprit d'entreprise incarné

L'excellence: la clé du succès pour une entreprise

Bien qu'originaire des deux extrêmes de la Belgique (Paul Thiers est Ouest-Flandrien et Jos Vaessen est Limbourgeois), ces deux chefs d'entreprise ont beaucoup de choses en commun. Ils ont tous deux vu évoluer leur entreprise de la PME à la multinationale. Et ils l'ont tous les deux vendue. En termes de croissance et de succès, ces deux industriels sont donc des experts au sens strict du terme. Nous les avons conviés à une interview croisée sur leur entreprise, la croissance et les facteurs indispensables au succès de la PME.

Pendant votre carrière, le chiffre d'affaires d'Unilin est passé de 10 millions à 1 milliard d'euros. Comment avez-vous personnellement vécu cette croissance?

Paul Thiers: À l'époque où j'ai intégré l'entreprise familiale (après mes études), Unilin était effectivement une entreprise de petite envergure. Mais la deuxième génération avait beaucoup d'ambition pour cette société. Nous voulions la faire avancer. En fait, j'ai évolué avec Unilin et j'y ai aussi fait carrière. Quand une petite entreprise familiale devient une multinationale, à chaque phase de croissance, c'est un peu comme si l'on travaillait pour une autre entreprise. L'on doit faire face à des problématiques différentes; on diversifie les activités, etc. Nous étions habitués d'une telle passion que cette croissance s'est, en réalité, manifestée d'elle-même. Nous ne nous sommes jamais arrêtés pour nous demander s'il ne valait pas mieux marquer une pause, pour la simple raison que l'aventure était réellement passionnante. La croissance nous appartenait.

Quelles ont été les étapes cruciales de cette croissance?

Paul Thiers: L'étape la plus décisive du parcours d'Unilin fut marquée par sa décision de se lancer dans le perfectionnement. Pour ce faire, nous avons racheté notre principal client, Fibrolin. Cette décision ne fut pas facile à prendre. Qu'allaient donc penser nos autres clients du fait que nous allions deve-

nir leurs concurrents? Le fait d'aller chercher cette valeur ajoutée, loin de son cœur de métier, les produits semi-finis: ce fut un tournant pour Unilin. L'autre grande étape fut le lancement du Quick-Step. Auparavant, notre activité était purement axée sur le B2B. Avec la commercialisation du stratifié, nous entrons de plain-pied sur le marché grand public. Pour la société, c'était une vraie révolution, car nous devions acquérir d'autres compétences. Auparavant, le marketing, pour nous, cela se limitait à inviter le client au resto (rires). Du jour au lendemain, il a fallu disposer d'un département marketing, gérer des budgets marketing et s'occuper de la publicité. Nous découvrons un tout nouvel univers. Nous allions étoffer nos connaissances. Nous avons participé à une grande aventure incroyable. Les nombreuses acquisitions et leur intégration efficace constituèrent un défi d'envergure. Le dernier moment décisif fut l'internationalisation d'Unilin, par-delà les frontières de la petite Belgique. Cette internationalisation a totalement révolutionné notre approche de la gestion. Nous devions gagner en professionnalisme. Je peux vous assurer qu'il y a un monde entre l'administration d'une PME et d'une multinationale!

La croissance est-elle une dynamique nécessaire à une entreprise?

Paul Thiers: C'est une question très personnelle. Pour ma part, je pense que c'est le cas.

À quoi sert l'immobilisme? Une entreprise se doit d'être animée d'une stratégie de croissance. La croissance est source de tensions, mais il ne faut pas y voir nécessairement que du négatif. Dans un processus de croissance, seuls les meilleurs gagnent. Certains l'acceptent, d'autres pas. C'est un peu la sélection naturelle. Mais cela ne doit pas être un frein à la croissance.

Jos Vaessen: La croissance, c'est une aventure fantastique, a fortiori quand le rendement est au rendez-vous (rires). La question de savoir si l'entreprise, par définition, est condamnée à grandir, me préoccupe

Jos Vaessen:

«L'argent est le nerf de l'entreprise.»





certainement. La question suppose de s'interroger (et nous entrons ici un peu dans le domaine de la philosophie) sur le sens que l'on souhaite donner à sa vie. Si votre entreprise génère 5 millions de chiffre d'affaires, que cela vous permet d'en vivre et de subvenir aux besoins de votre famille et que, dans ce contexte, cela fait votre bonheur, il n'est probablement pas indispensable d'encore grandir. Dans un autre contexte, la croissance est indispensable. Si vous me demandez de vous citer les ingrédients d'une entreprise florissante, je ne vous en citerai qu'un: l'excellence. Il faut être le meilleur. Meilleur que la concurrence. Une entreprise, c'est comme un match de boxe: on gagne ou on perd. Et pour rester le meilleur, la croissance est indispensable.

Le dirigeant d'une entreprise en pleine croissance doit-il rechercher des marchés de niche ou plutôt raisonner en termes de volume?

Jos Vaessen: Les deux, selon moi. Tout dépend du marché sur lequel évolue l'entreprise.

Paul Thiers: Si l'entreprise évolue sur un

marché de niche, il faut avant tout qu'elle s'efforce d'être la meilleure et la plus grande dans ce créneau. Elle occupera alors une position rêvée. Les acteurs de marchés à gros volumes doivent aussi devenir les meilleurs, mais d'une autre façon. Tout dépend du secteur d'activité.

Le facteur talent/personnel a-t-il un impact sur le potentiel de croissance?

Paul Thiers: Très certainement. Pour pouvoir exceller, Unilin a énormément misé sur le talent. Quand on recrute les bons éléments, on met la dynamique en route. Les talents veulent aller de l'avant. Ils veulent concrétiser des projets. Ils propulsent l'entreprise qui, à son tour, peut grandir. L'entreprise qui s'adjoint de bons éléments ne tombera pas en léthargie. Je peux vous l'assurer. Si c'était le cas, ils auraient tôt fait de déguerpir. Le recrutement de collaborateurs talentueux dynamise l'entreprise. C'est sur ce plan qu'Unilin a investi de manière optimale.

Jos Vaessen: Je ne conteste pas ce point, mais je tiens à vous faire part d'une petite anecdote. Le résultat d'une entreprise est la

Jos Vaessen:

«Le résultat d'une entreprise se mesure à celui de son directeur général.»

somme des qualités de ses individus. Il n'y a aucun doute à ce sujet. Cependant, je suis d'avis que la performance d'une entreprise se mesure à celle de son directeur général. En début de carrière, j'ai travaillé dans une entreprise qui connaissait une croissance impressionnante. J'ai eu la chance (et j'en conçois toujours une certaine reconnaissance aujourd'hui) d'en devenir le directeur général alors que j'étais encore tout jeune (je n'avais pas encore 26 ans). Pendant cette phase de croissance, il m'a été donné de constater que les bons éléments étaient débauchés, voire montaient leur propre affaire. Quand j'ai moi-même créé ma propre entreprise, fort de ses enseignements, je me suis dit que je ne voulais pas de super collaborateurs. Je ne

voulais d'employés susceptibles de me faire concurrence, sachant toutefois que je risquais d'hypothéquer mon équipe de direction. Mais ne me méprenez pas! Mon équipe de direction était loin de laisser à désirer! J'ai engagé de très bons éléments, mais pas ceux qui avaient l'étoffe de travailleurs indépendants. Je ne voulais pas d'une entreprise sans cesse secouée par des départs ou mise en danger par de nouveaux concurrents.

Paul Thiers: Nous voyions les choses autrement. Pour conserver les bons éléments, il faut exceller, être le meilleur, vouloir aller de l'avant. Tel est le défi. Chacun aime travailler dans une entreprise qui gagne. Dans ce contexte, l'équipe cycliste Quick-Step a eu un impact inimaginable. Cette équipe de coureurs a créé un immense sentiment d'appartenance. Je n'avais nullement à craindre que les membres de notre personnel nous quittent pour monter leur propre affaire. Ils étaient vraiment captivés par les événements et étaient en outre bien payés. En plus, ils n'avaient pas le temps pour devenir indépendants (rires).

Comment se répartissaient la croissance interne et les acquisitions dans vos entreprises respectives?

Paul Thiers: Si nous avions le choix, nous nous efforcions toujours de connaître une croissance endogène. Unilin a enregistré une très forte croissance interne. La croissance par voie d'acquisitions a été réalisée aux moments opportuns. Une telle démarche est le fruit d'une stratégie. Dans les activités de niche, notre objectif était de devenir le plus grand et d'élever le seuil à un niveau suffisamment élevé pour barrer la route aux autres acteurs désireux de s'y positionner. Nous voulions devenir le numéro un incontesté (et de loin) dans ce créneau. C'est à cette place que l'on engrange le plus d'argent.

Jos Vaessen: Je suis heureux de vous l'entendre dire, car j'ai, moi aussi, été habité par l'obsession de générer un cash-flow plantureux. Non pour le plaisir d'avoir un compte en banque bien garni, mais parce que j'avais la conviction que l'argent était le nerf de l'entreprise. J'ai toujours été féru d'investissements. Pour le dire platement, cela nous a permis de faire notre beurre. J'ai toujours investi dans les technologies de pointe. Il y a trente ans, à

Paul Thiers:

«Investir dans le talent, cela dynamise une entreprise.»

l'époque où le Belge lambda pensait que seule l'usine de Ford à Genk employait des robots, nous en avions déjà. J'ai même remplacé une machine flambant neuve par un exemplaire encore plus récent, simplement parce que j'avais été convaincu par cette nouvelle technologie. Il me fallait à tout prix posséder cette merveille. Pour ce faire, il fallait générer des bénéfices. Sans argent, impossible d'investir.

À l'époque, nous nous étions lancés dans les convecteurs. Je me suis rapidement rendu compte que le créneau n'était pas très rentable. Nous sommes donc passés à la fabrication de radiateurs décoratifs. Presque d'emblée, j'ai senti que ce marché était très porteur et allait nous rapporter une manne financière. À un moment donné, un petit fabricant prometteur de radiateurs colonnes pour salles de bains, originaire de Flandre occidentale, a débarqué sur le marché avec ses produits. Je suis allé le trouver et lui ai fait une offre alléchante qu'il n'a pas pu refuser, et ce uniquement pour l'écartier du marché. On peut se passer de la concurrence. C'est ainsi que j'ai racheté trois petits débutants pour éviter qu'ils ne deviennent nos concurrents.



Paul Thiers:

«La croissance: une aventure passionnante»

Paul Thiers, l'un des anciens CEO du groupe Unilin, fit son entrée dans l'entreprise dans les années 80, après des études de droit et de notariat et une formation à la Vlerick. Unilin (qui a rejoint depuis l'escarcelle de Mohawk Industries, Inc., société américaine cotée en Bourse) n'était à l'époque qu'une modeste PME, dans tous les sens du terme. Mais la petite société est devenue grande, grâce à une croissance interne et à des acquisitions ciblées. Paul Thiers a participé à ce cheminement. «J'étais de la deuxième génération. Nous débordions d'ambition. Nous nous activions avec passion dans l'entreprise familiale. La croissance était notre credo. Je me

fais fort de dire que je n'ai pas eu une, mais bien dix entreprises. À chaque étape du processus de croissance, nous avons été confrontés à une problématique distincte.» Actuellement, l'homme est l'un des capitaines à la barre de la société de capital-risque Pentahold, qui se pose en alternative aux fonds anglo-saxons désireux d'acheter des entreprises belges. «Nous avons une forte connotation industrielle et nous voulons nous démarquer des autres fonds d'investissement en misant sur les participations à long terme. Au travers de Pentahold, nous pouvons amener les entreprises à potentiel de croissance à un niveau supérieur: telle est notre philosophie», précise Paul Thiers.



Jos Vaessen:

«Une entreprise qui réussit: quelle belle aventure!»

Le nom de Jos Vaessen est irrémédiablement associé au KRC Genk. Et de fait, car c'est sous sa présidence que le club de football limbourgeois (dont Vasco, ancienne société de Vaessens, est l'un des principaux sponsors) s'est hissé à la tête du championnat de Belgique. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard puisque Vasco, fabricant de convecteurs porté sur les fonts baptismaux en 1975 à Dilsen, est devenu l'une des usines de radiateurs les plus modernes d'Europe. En 1998, Vasco était racheté par l'Américain Masco Corporation. Jos Vaessen: «Pourtant, j'avais souvent demandé à mes fils s'ils ne souhaitaient pas reprendre l'affaire à leur compte, mais ils n'étaient pas intéressés. Mon fils aîné est plutôt littéraire (il écrit des scénarii pour la VRT) et il est heureux dans ce qu'il fait, ce qui fait aussi mon

bonheur. Le benjamin était encore aux études et se voyait plutôt embrasser une carrière dans la finance. Depuis, il est en poste chez Kreon (un fabricant d'éclairage prestigieux racheté par Vaessen NDLR) et suit en réalité le parcours qui fut le mien chez Vasco. Il s'intéresse aux produits et à leur fabrication bien plus qu'aux chiffres. Quoi qu'il en soit, il a un tempérament très proche du mien. Chez Vasco, nous nous serions marché sur les pieds (rires). D'un point de vue purement rationnel, la vente Vasco fut l'une des meilleures décisions qu'il m'ait été donné de prendre. D'un point de vue affectif, il m'arrive encore de la regretter.»

Comment avez-vous financé la croissance de votre entreprise?

Jos Vaessen: Chez Vasco, nous avons financé notre croissance en propre. J'ai commencé avec très peu de moyens à ma disposition. Je n'avais contracté que trois petits emprunts. Fin des années 70, début des années 80, nous avons traversé une période de turbulences. Nous étions tellement limite que je me demandais encore aujourd'hui comment je suis parvenu à ne jamais payer en retard le salaire de mon personnel. Je mettais un point d'honneur à ce que mes salariés reçoivent leur dû à la fin du mois, sans le moindre retard. De même, je n'ai jamais été assigné en justice. Mes fournisseurs étaient mes prêteurs. Je suis allé trouver tous ces gens. Un seul m'a claqué la porte au nez. Je me suis alors juré de ne plus emprunter le moindre centime. L'entreprise devait générer seule ce qu'elle allait investir. Pour cela, il fallait gagner beaucoup et c'est ce que nous avons fait. Pendant des années, Vasco a généré plus de 30 % de marge brute.

Paul Thiers: Chez Unilin, nous disposons de fonds propres très confortables, qui étaient complétés d'emprunts bancaires.

Sur ce point, nous étions plutôt conservateurs, car nos pères nous avaient appris à tempérer nos ardeurs. Tout d'abord, nous avons toujours pu compter sur nos actionnaires. Au fil des ans, ils nous ont permis de réinvestir la trésorerie. Nous avons ainsi pu grandir en toute autonomie. Les interventions spéciales ne se sont jamais imposées.

En tant que capital-risqueur, vous proposez désormais avec Pentahold un financement dont vous n'avez jamais eu l'utilité.

Paul Thiers: En fait, le terme de «capital-risqueur» n'est pas indiqué dans notre cas. Pentahold regroupe cinq capitaines d'industrie (Paul Thiers, Filiep Balcaen, Marc Saverys, Philippe Vlerick et Edmond Müller, NDLR) à l'écoute des entreprises à potentiel de croissance. Ce dernier facteur est capital à nos yeux. Nous voulons cheminer avec des entreprises afin de les élever à un niveau supérieur. En réalité, nous sommes dans le scénario classique du «buy & build». Nous sommes disposés à investir dans la croissance de ces entreprises et à les épauler activement dans la mesure du possible afin d'y participer

Paul Thiers:

«Il faut exceller en tout, et surtout en termes de structures.»

à long terme, dans une optique industrielle. Au sein de Pentahold, nous disposons d'une expérience considérable en la matière. Cette participation peut être multiforme, selon le cas. Des problèmes de succession peuvent déboucher sur un rachat total. Il peut s'agir d'une participation minoritaire ou majoritaire. Peu importe. Nous ne raisonnons pas véritablement sur le terme. Si un dossier se prête à une stratégie à court terme, nous l'accepterons. Cependant, nous avons une prédilection pour des dossiers tel Vergokan dont nous avons récemment fait l'acquisition. Vergokan (un fabricant belge de goulottes et de systèmes de montage industriels) est une entreprise d'excellence, dotée d'un produit fantastique. Elle recèle un potentiel de croissance, principalement en Europe de l'Est. Cependant, il s'agit là d'un virage

sérieux à négocier par l'entreprise. Dès lors, nous nous employons à faciliter cette transition en lui offrant un soutien à long terme. Cette approche s'inscrit parfaitement dans la mission de Pentahold. Nous ne sommes pas des financiers purs et durs, mais nous nous efforçons d'offrir une plus-value. C'est en cela que nous nous distinguons des fonds d'investissement anglo-saxons. Logiquement, nous avons une orientation plutôt industrielle, puisque les actionnaires sont issus de ce sérail. Nous disposons du savoir-faire en la matière et nous nous y sentons à l'aise. Nous sommes aussi convaincus qu'il y a un besoin important. Ainsi, bon nombre d'entreprises de la génération baby-boom sont actuellement confrontées à des problèmes de succession. La plupart du temps, il s'agit de sociétés admirables, qui recèlent encore de belles perspectives. Autre exemple: le chef d'entreprise riche d'un savoir industriel et d'un bon produit qui ne souhaite pas prendre le risque de positionner ce dernier sur les marchés émergents. Un Pentahold peut insuffler un nouvel élan à cette entreprise et lui permettre d'avancer. Telle est la plus-value apportée par le fonds.

Pendant votre croissance, Deloitte vous a-t-elle donné des coups de pouce spécifiques?

Paul Thiers: Je compare volontiers la croissance à un costume pour hommes. On commence par la taille 52, un mois plus tard on passe au 54. Un an plus tard, on doit se rabattre sur la taille 56. Il en va de même de la croissance. À un moment donné, on se rend compte que l'on a besoin d'une structure capable d'accueillir systématiquement cette croissance. Nous ne disposions pas de cette connaissance. Deloitte nous a épaulés très tôt dans le processus de croissance. Nous avons pour ainsi dire œuvré ensemble et sans relâche pour mettre en place les structures adaptées, capables d'héberger notre croissance. Il faut exceller en tout, et surtout en termes de structures et d'organisation. Deloitte a encadré de mains de maître nos premières acquisitions. Il faut le concéder: qu'y connaît-on personnellement à ce moment? Deloitte est maître dans l'art de structurer et d'optimiser. J'ai appris beaucoup et j'ai parfait mes connaissances en cheminant aux côtés des gens de Deloitte. Nous avons eu un excellent

partenaire en la personne de Deloitte. Nous avons été compris. Ces personnes savaient où nous voulions en venir et ont pu, en plus, tenir compte de notre vision.

Jos Vaessen: Deloitte a fait son entrée au moment où Vasco commençait à bien se porter. Notre conseiller financier précédent était de l'ancienne école. Deloitte a avant tout structuré l'entreprise mais a joué aussi un rôle fondamental dans les dossiers de subvention. Au début des années 90, quand nous étions en pleine croissance, nous n'avions pas de dossiers de subvention, simplement parce que nous ignorions cette matière. Pourtant, à l'époque, on pouvait empocher des primes intéressantes dans le Limbourg. Deloitte a fait en sorte que nous puissions en bénéficier de manière optimale. Elle a joué aussi un rôle majeur dans le cadre des acquisitions. Je lui en suis d'ailleurs reconnaissant.

Une bonne structure: n'est-ce pas là un des facteurs de succès capitaux d'une entreprise?

Paul Thiers: Tout à fait. C'est même un prérequis. Un chef d'entreprise doit aussi se montrer curieux et passionné. De nos jours, il est de bon ton d'énoncer de grandes théories sur l'innovation. Selon moi, l'innovation est simplement une évidence. L'innovation est une attitude. Si vous êtes ouvert, si vous êtes réceptif, vous ferez du chemin.

Jos Vaessen: Je suis heureux de vous l'entendre dire. Entreprendre, c'est innover.

Paul Thiers: Ce qui contribue aussi certainement au succès, c'est de déployer une stratégie ciblée. Une fois les grandes lignes de votre stratégie esquissées, il ne reste plus qu'à l'étoffer en cours de route. C'est ce que nous avons fait chez Unilin et cela se passe de manière analogue dans d'autres secteurs. Des chefs d'entreprise qui créent, pas à pas, un groupe incroyablement bien élaboré d'un point de vue stratégique. Des chefs d'entreprise qui détiennent un concept et qui consolident leur secteur intelligemment. Savoir où l'on veut en venir, et le voir se concrétiser pas à pas: c'est une expérience fantastique! C'est cette orientation claire qui est capitale. Si vous l'avez, vous êtes sûr de réussir!



Alain Bronckaers

Alain Bronckaers est associé chez Deloitte Fiduciaire Hasselt, l'agence où Jos Vaessen est client.



Henk Hemelaere

Henk Hemelaere, associé chez Deloitte Fiduciaire Roulers. Jusqu'à sa vente, Unilin est resté un client très important.