



LA SA JÉROUVILLE FÊTERA BIENTÔT TRENTE-CINQ ANS D'EXISTENCE...

## Le tandem qui la dirige a inversé les rôles!

Si le fait d'entreprendre devait être caractérisé en trois mots, nul doute que le patron que nous avons récemment croisé aurait tôt fait de résumer sa vie d'entrepreneur par une formule où le hasard, l'audace et la chance se disputeraient volontiers une place de choix. C'est qu'il est humble ce patron tout droit sorti d'un moule managérial aux relents du passé! Modeste, même s'il est lucide, l'homme n'a ainsi nullement l'impression d'avoir renversé des montagnes au cours d'une vie professionnelle riche, volontaire et engagée. Objectivement, il nous faut cependant opiner du chef quand une autre voix monte au créneau pour préciser que sans talent, sans clairvoyance, sans opiniâtreté et, surtout, sans une énorme capacité de travail, rien ne serait sans doute arrivé dans l'entreprise qu'il vient tout juste de céder. Aux côtés du patriarche, la réplique décidée de la seconde génération tranche donc quelque peu avec

l'humilité des propos entendus jusque-là. Rien de radical certes, mais tout est dans le ton. Une question nous vient alors à cet instant précis: la bonhomie enjouée aurait-elle donc été remise avec l'arrivée du successeur? Difficile à dire... En tout cas, le second élément du binôme qui nous fait face anime d'emblée la conversation et apporte sa touche personnelle à l'entretien. Cette femme est certes jeune, mais elle est aussi diablement capable de s'imposer. Souriante et ouverte, on sent vite qu'il ne faut pas la sous-estimer. Et s'il était jusqu'alors simplement question de se pencher sur l'itinéraire d'une entreprise bien connue à l'échelle provinciale, alors que se profile un trente-cinquième anniversaire synonyme de pérennité, la discussion prend désormais une tournure nouvelle tant les personnalités autour de la table révèlent une autre réalité. Car derrière le parcours entrepreneurial se cachent deux caractères bien trempés, ce-

lui d'un patron arrivé petit à petit au bout de son processus de cession et celui non moins fort de son successeur entré dans le bureau paternel depuis longtemps et installé dans son fauteuil depuis peu. Chez Jérouvillie, au centre de l'Ardenne, si le tandem de choc qui préside aux destinées de l'outil ne doit manifestement plus être présenté, permettez-nous quand même de remarquer le changement qui s'est opéré ces derniers mois. Faite en douceur, la transmission de l'entreprise paraît à la fois sereine, réussie et prometteuse. Et si la place des protagonistes a bel et bien été repensée, c'est la continuité qui prévaut. Définitivement! Donc si tout a changé, en fait rien n'a vraiment changé. Paul, le père, et Natacha, la fille aînée, enfourchent encore et toujours quotidiennement le même vélo à deux places. Aujourd'hui, c'est cependant la fille qui a en mains la guidance des choses...



**Entreprendre : C'est fait, vous avez donc transmis votre entreprise?**

**Paul Jérouville :** Oui, il y aura un an fin décembre que j'ai officiellement cédé le témoin. Un an que Natacha est donc de fait la patronne. Mais bon, on n'efface pas ainsi quarante-trois ans de vie professionnelle. Je n'ai pas tout à fait quitté les lieux! Disons que je reste pour l'instant à ses côtés comme elle l'a longtemps été aux miens. Nous avons tout bonnement inversé nos rôles, c'est tout. J'ai soixante trois ans, je me donne encore deux ans avant de prendre définitivement congé. Le moment sera alors venu de penser à d'autres occupations.

**Entreprendre : Votre entreprise n'a pas souffert du virage qui a été pris?**

**Paul Jérouville :** Vraiment pas! Je dirais même que la transmission s'est passée le plus simplement du monde. En un mois et demi à peine, tout était dit. Cela n'a généré aucun mouvement, aucune remise en question, aucune révolution. Bien entourés, et bien conseillés, nous avons rondement mené l'affaire.

**Entreprendre : Tout a changé sans que rien ne change... sauf que vous êtes désormais aux commandes!**

**Natacha Jérouville :** Oui, c'est effectivement une lecture de la situation. Au-delà de cette photographie très réductrice, je pense que le passage du témoin avait déjà eu lieu des années auparavant. Mon père et moi savions depuis très, très longtemps que la transmission s'opérerait de la sorte. On a morcelé les plats pour que le menu soit plus digeste! Quant à savoir si le fait que je sois désormais la patronne change fondamentalement les choses, je pense sincèrement qu'il faut répondre non. Je n'ai jamais eu besoin de cela pour m'affirmer au sein de l'entreprise.



Mon père a intelligemment anticipé les choses début des années nonante en me prenant sous son aile pour me permettre de découvrir la vie de son entreprise de l'intérieur. Je crois qu'il ne s'est pas trompé et qu'il a, ce faisant, subtilement réussi à m'intégrer autant qu'à me passer.

**Entreprendre : Vous l'avez prise sous votre aile au sortir de ses études. Pour la façonner à votre image?**

**Paul Jérouville :** Croyez-vous que l'on puisse façonner un caractère aussi fort que le sien? Non, je l'ai simplement prise à mes côtés afin qu'elle apprenne petit à petit ce qui fait le quotidien de l'entreprise. Pour qu'elle choisisse de s'impliquer en connaissance de cause. En quinze ans (ndlr : Natacha est entrée dans l'entreprise début '94, alors qu'elle n'avait même pas encore terminé sa licence en administration des affaires), elle a vécu la plupart des situations que peut ren-

contrer une entreprise. Ça, ça vaut toutes les formations et tous les diplômes. J'appelle cet apprentissage l'expérience du terrain...

**Entreprendre : Les succès, les crises, les inquiétudes et les satisfactions, vous êtes rompue à tout...**

**Natacha Jérouville :** C'est certainement exagéré de voir les choses comme cela, mais il est vrai qu'en quinze ans j'ai découvert les multiples facettes de l'entrepreneuriat. J'ai surtout compris ce qu'était la gestion d'entreprise. Je me suis frottée aux difficultés que rencontre quotidiennement le patron sans être moi-même d'emblée à la place de ce dernier. Petit à petit, je me suis aguerrie et j'ai osé. En m'associant à la gestion courante et aux décisions relevant de la position du dirigeant, mon père m'a en fait préparée à la reprise dès le premier jour.

**Entreprendre : Pour que les choses roulent le moment venu...**

**Natacha Jérouville :** Oui, peut-être aussi pour que la transition ne soit ni pesante, ni incertaine. Parfois je me dis qu'il souhaitait qu'il n'y ait pas de cassure. Dans notre exemple, la continuité dans la transmission n'est donc nullement un leurre. La SA Jérouville n'a pas changé d'un iota le jour où mon père a décidé que le moment était venu de transmettre ses parts.

**Entreprendre : Contrairement à beaucoup d'autres entrepreneurs, vous avez vraiment senti que le processus devait être entamé suffisamment tôt pour qu'il se passe sans heurts?**

**Paul Jérouville :** Pour être honnête, je n'ai jamais songé à d'éventuels heurts. J'ai simplement pensé qu'une des meilleures façons de passer le flambeau était >>>



>>> l'intégration, c'est tout. Concrètement, je dirais que l'idée m'a été soufflée par un autre entrepreneur, Pol Louis (ndlr : Garage Renault à Libramont), qui avait lui-même installé sa propre fille dans son bureau dès la fin de ses études. Je me suis dit que cette façon d'aborder la problématique de la transmission était à la fois saine, réfléchie et très pertinente car elle amenait petit à petit les générations à confronter leurs avis et à développer des projets communs. Cela s'est fait naturellement et a été profitable à toutes les parties. Cette décision m'a par ailleurs permis d'être moins seul dans le management au cours de la dernière décennie.

**Entreprendre : Le fait d'être une femme, et en sus la fille du patron, n'a donc jamais compliqué votre intégration?**

**Natacha Jérouville :** Non, pas que je m'en souviens en tout cas... Au début, cette situation m'a permis d'analyser sereinement les différents métiers de l'entreprise, de me pencher sur les cycles récurrents que celle-ci traversait et de mieux cerner les compétences internes qui nous permettent depuis trente-cinq ans d'être un acteur incontournable dans les travaux publics et ferroviaires à l'échelle provinciale et au-delà. Dans un second temps, je crois que chacun a pu se rendre compte que je bossais autant que les autres et que je méritais de la considération au même titre que n'importe quel salarié de l'entreprise.

**Entreprendre : Née en '74, ici à Libramont, après neuf ans d'activités des frères Jérouville dans un tas de métiers liés aux travaux publics et (déjà) aux chemins de fer, la société anonyme est une entreprise qui a toujours connu des cycles euphoriques tempérés par des**



**baisses de régime assez déroutantes. Ce n'est pas lourd à vivre de l'intérieur?**

**Natacha Jérouville :** Disons que l'on s'habitue à tout. Par ailleurs, ce n'est pas (trop) accablant parce que ces fluctuations sont liées à l'activité même de l'entreprise. Nous dépendons largement de la demande de notre principal client, à savoir la SNCB. S'agissant de moi plus particulièrement, j'ajouterai que c'est une réalité qui m'inquiète d'autant moins que l'année qui a suivi mon arrivée a été particulièrement difficile, ce qui a tout de suite posé les choses.

**Entreprendre : Cela n'a pas empêché cette entreprise partie de rien à flirter au mieux de sa forme avec les deux cents emplois...**

**Paul Jérouville :** Cent nonante salariés très exactement, en 1982, lorsqu'un sérieux coup d'arrêt - motivé par la décision du ministre des communications de l'époque (ndlr : Herman de Croo) de stopper les investissements ferroviaires - nous a touchés de plein fouet.

**Entreprendre : Un coup d'arrêt qui ne vous a pas abattus?**

**Paul Jérouville :** On ne reçoit jamais une telle gifle avec le sourire, mais on s'adapte et on se repositionne jusqu'à ce que le ciel s'éclaircisse à nouveau.

**Entreprendre : L'audace dont parlait votre fille, elle est là?**

**Paul Jérouville :** Peut-être... Un moment donné, le vent tourne et l'on prend telle ou telle décision parce que l'on sent les choses de la sorte. C'est une question de choix! En 1984, mon frère a ainsi décidé de se retirer. Moi, par contre, j'ai voulu continuer. Appelez cela de l'audace si vous voulez...

**Entreprendre : Toujours est-il que des investissements ont à nouveau été décidés par la SNCB...**

**Paul Jérouville :** C'était inéluctable. Il fallait seulement attendre. On est donc reparti avec une série de grands travaux. Notre entreprise s'est alors relancée avec vigueur et dynamisme. C'est l'époque de gros investissements pour l'entreprise et de réussites au prix de prestations très spécifiques, de travaux très difficiles, d'horaires lourds, de timings extrêmement serrés...

**Entreprendre : Vos compétences sont là...**

**Natacha Jérouville :** Notamment... Notre entreprise se distingue à la fois par les compétences d'un personnel très qualifié dans des domaines de niche et par un matériel lourd et coûteux que peu d'entreprises possèdent en Belgique.

**Entreprendre : Les investissements annuels sont à la hauteur de votre chiffre d'affaires : colossaux?**

**Natacha Jérouville :** Oui, et il le faut pour rester dans le coup. En moyenne, admettons que l'on investit entre un million et demi et deux millions d'euros tous les ans! Rien que les deux dernières années, l'entreprise a consenti neuf millions d'investissements pour se doter du matériel nécessaire à l'obtention des contrats avec Infrabel (gestionnaire de l'infrastructure ferroviaire belge). C'est énorme, d'accord, mais notre entreprise est bon an mal an liée à ce type de contrats pour 70 à 90 % de son chiffre annuel.

**Entreprendre : Ces investissements font donc la différence?**

**Natacha Jérouville :** Non, pas vraiment, mais c'est la condition sine qua non



pour participer aux appels d'offres. Nous avons voulu intégrer l'ensemble du processus pour suivre les contrats en interne quasi de A à Z. Notez que nous avons aussi d'autres cartes qui nous placent idéalement dans le « jeu » des soumissions publiques. Ainsi, ce qui nous distingue par-dessus tout, c'est l'organisation dont nous faisons preuve! Nous sommes par exemple des pros de la voie ferrée, nos chefs de chantier et nos ouvriers sont irréprochables dans la pose des voies et l'aménagement des quais, l'ensemble du personnel est flexible et réactif mais, surtout, nous sommes imbattables dans la gestion du temps. Et lorsque l'on parle du chemin de fer, cette donnée est primordiale!

**Entreprendre : La transmission passée, comment voyez-vous l'avenir de l'entreprise?**

**Natacha Jérouville :** Voyant la situation économique actuelle, je me garderai de toute euphorie nous concernant puisque nous sommes tous les jours confron-

tés aux marchés publics. Cependant, connaissant aussi très concrètement le domaine où nous évoluons, il nous faut remarquer que des investissements devront être entrepris. Il y aura peut-être des creux de vagues et des années plus difficiles, mais nous savons aussi que le réseau ferroviaire est en moins bon état aujourd'hui qu'il y a trente ans...

**Entreprendre : Votre défi sera de lisser les courbes pour que l'entreprise passe les mauvais moments en attendant les jours meilleurs?**

**Paul Jérouville :** Oui, comme on l'a toujours fait jusque-là d'ailleurs. Notre stratégie est là aussi, c'est la raison pour laquelle nous n'avons jamais totalement

abandonné nos autres métiers liés aux voiries, à la pose de câbles, de canalisations, des collecteurs... pour lesquels nos ouvriers sont aussi très compétents.

**Entreprendre : La SA Jérouville fêtera prochainement ses trente-cinq ans d'existence, que peut-on lui souhaiter à cette occasion?**

**Paul Jérouville :** Je ne sais pas moi, peut-être une même réussite dans le chef de la seconde génération...

**Natacha Jérouville :** Autant de nez que papa dans le métier, dans la gestion et dans la transmission! ■

Propos recueillis par Christophe Hay



## Dates clés

**1962 :** Association de fait entre Joseph Jérouville (dit José) et ses cousins pour la prise en charge de travaux divers dans la région de Rochefort. Débroussaillage des talus pour le chemin de fer et coupe de bois le long des voies.

**1965 :** Paul, rentré du service militaire, rejoint son frère dans ces petits travaux pour La SNCB, la RTT et d'autres entités publiques et privées. À deux, avant d'être plus, ils se lancent aussi dans des contrats de pose de distribution d'eau, de remplacement de vannes...

**1974 :** Installation de l'entreprise Jérouville, désormais devenue SPRL, sur un terrain marécageux acheté à la commune de Libramont le long de la voie ferrée. Construction d'un hall et de bureaux. L'activité se poursuit dans la pose de câbles et divers travaux pour la SNCB et la RTT.

**1975 :** L'entreprise décroche un important contrat pour la construction de voiries dans le quartier Haynol à Libramont.

**1976 :** Un autre contrat intéressant tombe dans l'escarcelle de l'entreprise familiale, c'est l'épo-

que des travaux rue de Bouillon (à l'époque, cette chaussée s'appelait rue de Libramont) et la percée vers la N89.

**1977-78 :** Jérouville devient SA et prend son premier envol et obtient plusieurs contrats importants pour le compte des chemins de fer belges. L'entreprise monte en puissance et engage du personnel. Le chiffre d'affaires décline.

**1982 :** L'entreprise ardennaise emploie cent nonante personnes et affiche un chiffre d'affaires impressionnant (191.000.000 de FB en '82!), hélas le ministre des communications arrête net les investissements ferroviaires. C'est la première crise que rencontre l'entreprise.

**Fin 1984 :** Le frère aîné ayant décidé de tourner la page, Paul reprend toutes les parts de la société et entame son cavalier seul.

**1985-94 :** Seul aux commandes, Paul gère intelligemment son entreprise et passe bon an mal an outre les cycles d'investissements décidés par le politique en gardant toujours ses

activités de travaux publics traditionnels (construction et entretien de voiries, canalisations, égouttage, câblages divers, distribution d'eau...).

**1993 :** Création de Trans-Chevi, société de transport travaillant à 98 % pour la SA Entreprise Jérouville. Employant aujourd'hui 16 personnes et comptant 17 camions, cette PME arbore des couleurs bleues et jaunes sur le flanc de ses véhicules.

**1994 :** Natacha, la fille aînée de la famille, est en première licence en administration des affaires quand son père l'invite à le rejoindre au sein de l'entreprise. Paul anticipe ce qu'il entrevoit comme la solution d'avenir pour son entreprise : une transmission familiale.

**1998 :** Alors que l'entreprise sort de trois années très difficiles, Natacha intègre le capital de l'entreprise.

**2001 :** Le pic des quinze dernières années voit Jérouville flirter avec les meilleurs exercices du passé. L'entreprise poursuit sa marche en avant et se spécialise encore et toujours dans son

approche des chantiers du chemin de fer. Les investissements consentis pour rester performant sont lourds, on parle de un à deux millions d'euros selon les années!

**2007 :** La fin d'année signe un passage capital dans le chef de l'entreprise luxembourgeoise puisque la transmission est officialisée après un mois et demi seulement. Paul ne quitte pas son entreprise, il laisse cependant le fauteuil de directeur à celle qu'il a longtemps formée : sa fille aînée Natacha.

**2008 :** À l'été, alors que les congés se profilent, Natacha et son père inaugurent avec l'ensemble du personnel les nouveaux bureaux de l'entreprise.

**2009 :** Les trente-cinq ans de l'entreprise sont annoncés, l'occasion de revenir sur un parcours exceptionnel!

**SA Entreprise Jérouville**  
Quartier Haynol  
B-6800 LIBRAMONT  
Tél.: 061 22 03 40  
Fax: 061 22 54 58  
www.jerouville.be