

Lexiago, quand la jeune génération prend la relève

Lexiago est actif dans le revêtement des surfaces métalliques par poudrage électrostatique ou par peinture liquide, acrylique ou solvantée. Les pièces sont préparées par chromatisation, pour l'aluminium, ou par grenaillage pour ensuite effectuer une métallisation. Les marchés sont la construction, la fabrication métallique, la ferronnerie, le mobilier urbain, les structures d'enseignes publicitaires... Lexiago fait aussi de la restauration d'objets métalliques anciens y compris des châssis et des pièces automobiles. L'entreprise est composée d'une vingtaine de personnes.

Arnaud Delacroix a démarré l'entreprise en 1985 sur rachat d'une faillite. Au départ, c'était une petite entreprise située à Rotseelaar qui comptait 2 ouvriers; au fil du temps, l'entreprise s'est développée, a déménagé à Buizingen et en 2012 à Nivelles.

Archibald van der Elst est ingénieur civil de formation. Il a travaillé dans le domaine de la construction pendant 9 ans et demi pour l'entreprise Ergon située à Lier et spécialisée dans le béton préfabriqué et précontraint. Il a d'abord occupé le poste de gestionnaire de projet et ensuite de responsable commercial pour la Wallonie. Cependant, depuis quelques années, il avait en tête de reprendre une PME. Il a donc commencé à se former et rencontre Arnaud début 2019. Après de longues discussions pendant une année, il concrétise le rachat de Lexiago. Archibald a 34 ans.

EVOLUTION DE L'ENTREPRISE AU SEIN D'UN MARCHÉ EN MOUVEMENT

Arnaud, le marché dans lequel Lexiago opère a-t-il fort changé au fil des années?

«Sur une période de 35 ans, de 1985 à

2020, le marché a fortement évolué essentiellement en termes d'exigences de qualité de la part des clients d'une part et d'autre part de règlements environnementaux. Nous sommes une industrie qui produit des déchets assez dangereux qu'il faut gérer. Cette gestion, ce recyclage des déchets a fort évolué. On est parti d'un atelier de personnes de bonne volonté qui avaient envie de faire du travail convenable pour atteindre aujourd'hui un professionnalisme qui d'une part sert les clients le plus qualitativement possible et d'autre part respecte les règlements environnementaux, voir même les dépasse. Une autre évolution: au début de ma carrière, la plupart des entreprises de fabrication avaient un département de peinture. Les exigences réglementaires ont fait que tout doucement elles ont préféré se concentrer sur leur core business et la peinture est devenue une activité de sous-traitance. C'est ainsi que nous avons acquis de gros acteurs et que nous avons dû suivre leurs exigences. En parallèle, il a fallu gérer les réglementations en termes de gestion des émissions et de suivi de fin de vie des déchets. Aujourd'hui, les grosses entreprises de fabrication ayant en majorité quitté la Belgique, le métier est devenu beaucoup plus local, avec des clients plus nombreux. Toutes ces évolutions ont fait que le métier a évolué.»

Arnaud, rétrospectivement, auriez-vous abordé la situation différemment, auriez-vous fait des choix différents?

«Je ne changerais pas grand-chose, j'aborderais la situation de la même manière. C'est-à-dire qu'une entreprise doit suivre l'évolution de la société, elle doit la tenir à l'œil. Mais heureusement notre métier est relativement stable, il n'évolue pas aussi vite que d'autres secteurs.»

Archibald, dans quelle mesure connaissez-vous le marché et son évolution avant d'entrer dans l'entreprise?

«Je ne connaissais pas du tout le secteur. Lors du rachat, Arnaud m'avait un peu expliqué l'évolution de l'entreprise. Depuis



Arnaud Delacroix

le mois de mars nous avons commencé à travailler ensemble et à ce moment-là, il m'a souvent parlé de l'évolution de Lexiago au travers de diverses anecdotes. Par rapport au futur, l'objectif est dans un premier temps d'assurer la continuité du travail actuel tout en y mettant ma petite touche si je peux apporter une amélioration. Le respect des clients est essentiel, je voudrais qu'ils ne voient pas de différence. J'ai un profil plus financier qu'Arnaud, je compte entre autres suivre de plus près les marges pour éventuellement faire évoluer notre marché.»

COLLABORATION ENTRE GÉNÉRATIONS

Comment tout au long de la transmission de Lexiago, la passation des activités d'une génération à l'autre s'est-elle déroulée? Comment s'est répartie la charge de travail, comment les décisions se sont-elles prises?

Archibald: «Au début, j'ai souhaité travailler dans l'atelier pour bien comprendre les différents postes. Je n'ai pas encore eu l'occasion de tous les occuper mais j'ai fait la plupart de ceux-ci et j'ose imaginer que

QUI SOMMES-NOUS



Archibald van der Elst

je comprends la majorité des opérations. J'ai donc passé les deux premiers mois à essayer de bien comprendre l'ensemble pendant qu'Arnaud continuait à gérer l'entreprise. A partir du troisième mois, je me suis plus attardé sur la gestion quotidienne de l'entreprise (offres de prix, facturation...). Comme Arnaud est un peu «ancienne génération», j'ai passé pas mal de temps à digitaliser certaines opérations administratives. Il a aussi fallu gérer la crise du COVID 19. Je pensais que la transition se ferait un peu plus rapidement mais aujourd'hui celle-ci touche à sa fin, je gère 80 à 90 % des tâches d'Arnaud. Je lui demande encore de me superviser pour les offres de prix pour veiller à cette continuité par rapport au client qui pour moi est essentielle.»

Arnaud: «J'étais enchanté qu'Archibald commence par l'atelier pour d'abord connaître le personnel dans tous les sens du terme. Il est important d'apprendre à connaître le métier mais il faut connaître l'homme aussi. En résumé, ma mission était de me rendre inutile le plus vite possible. Je devais placer Archibald sur les rails et lui laisser son style qui est plus analyste, peut-être plus rigoureux. Moi, je suis plus instinctif, appelons ça plus «ancien régime». Oui, il y a franchement une génération de différence. Après 9 mois, je n'ai effectivement plus grand-chose à lui apprendre, sauf peut-être de le conforter dans des décisions ou donner mon avis.»

Archibald: «Je voudrais encore ajouter que j'ai dû apprendre à gérer une équipe, ce que l'on n'apprend pas à l'université. Là

aussi j'essaie de m'inspirer d'Arnaud. J'en apprends encore tous les jours et je sais que ce n'est pas fini.»

Arnaud: «C'est un apprentissage permanent mais c'est aussi ce qu'il y a de plus intéressant dans la gestion d'une entreprise. Les personnes, les hommes c'est toujours plein de surprises, bonnes ou mauvaises. C'est une grande joie de gérer une équipe même si la période que l'on vient de traverser a été assez compliquée à ce niveau-là. Je voudrais ajouter que cette démarche que nous avons entamée il y a 9 mois est une réelle remise en question. En règle générale, un patron de PME est un homme fort seul devant la réalité du quotidien et les décisions à prendre. On s'habitue donc à cette solitude, on s'y installe, on la gère et puis tout à coup arrive un jeune qui vous met au défi, qui vous oblige à vous remettre en question, à expliquer ce que vous faites. C'est un choc de passer, après 35 ans de «solitude» à une présence permanente à côté de soi.»

TENDANCES ET INNOVATIONS

Comment Lexiago se positionne-t-elle par rapport aux innovations technologiques? Quelles sont les tendances que vous observez et y a-t-il au sein de l'entreprise un certain dispositif pour y répondre?

Arnaud: «Notre marché n'est pas, au niveau technologique, dans une évolution très rapide et c'est donc assez facile

à suivre. Il y a bien eu des évolutions dans la composition des peintures, dans leur utilisation, le matériel s'est électronisé, est devenu plus précis, mais il n'est pas nécessaire de mettre en place une veille technologique. La veille technologique s'effectue en arpentant de temps en temps les allées d'un salon professionnel, en discutant avec les fournisseurs et les fédérations professionnelles. Par contre, en ce qui concerne le marché, je remarque aujourd'hui qu'il est complètement morcelé, on a davantage de concurrents disséminés dans tout le pays. Comme en outre le transport est cher, les clients se tournent vers des ateliers près de chez eux et la clientèle est ainsi de plus en plus locale.»

Archibald: «Il est important de rester à l'écoute du marché, de discuter avec le client. On est sur un marché où 2 points sont vraiment primordiaux: la qualité et le respect des délais annoncés.»

POUR CONCLURE

Arnaud, quel conseil donnerais-tu aux entrepreneurs qui impliquent la jeune génération?

«Je n'aime pas qu'on me demande de donner des conseils de grand sage, mais en tant que responsable de la société j'ai un devoir de pérenniser l'entreprise et donc de la transmettre quand le moment est venu. Si l'entreprise a des clients et fait du chiffre d'affaires, elle a une place dans la société et elle doit donc être éternelle. Et puis derrière la société, il y a du personnel, des familles, des salaires, une vie économique. Ce n'est pas facile, mais il faut faire confiance aux jeunes et à l'avenir.»

Archibald, quel conseil donnerais-tu aux jeunes qui souhaitent se lancer au côté d'une génération plus âgée ou qui souhaitent racheter une PME comme tu l'as fait?

«Il faut tenter le pas, le monde des PME est très enrichissant. Il faut croire en soi et en ses capacités. Après il existe aussi des formations. Des moyens financiers il y en a aussi, il y a des Business Angel, des gens qui cherchent à investir dans des jeunes, les banques... Il ne faut pas spécialement avoir de gros moyens financiers. Il faut surtout y croire et puis beaucoup travailler.»