

Manager de l'Année 2003

C'est une première! Les lecteurs et la rédaction de Trends-Tendances ont élu une femme au titre de «Manager de l'Année 2003»! Depuis plus de vingt ans, Marie-Anne Belfroid-Ronveaux dirige l'entreprise familiale, qu'elle a menée sur la voie de la croissance et de la diversification. Sa victoire, après une rude compétition avec deux challengers dont le dynamisme n'était pas à démontrer, couronne une trajectoire personnelle et professionnelle hors du commun.

Lorsqu'elle se lance, à 25 ans, dans la vente de poutres en béton, l'ingénieur Marie-Anne Ronveaux va jouer de ses deux atouts : le béton n'a plus de secrets pour elle depuis son enfance, et elle évolue sans difficulté dans un monde d'hommes. «J'ai toujours été reçue très facilement partout, ne serait-ce que par curiosité. Et après, on se souvenait de moi!», sourit celle qui est aujourd'hui président du conseil d'administration et administrateur délégué du groupe (68 ans). «Pour moi, c'est un véritable avantage d'être une femme! Je me suis toujours bien amusée. Si c'était à refaire, je le referais sans aucune hésitation.»

Tout a commencé à Ciney, il y a 80 ans. Eugène Ronveaux, son diplôme d'ingénieur des Arts et Métiers en poche, s'installe comme indépendant. Son premier travail sera de placer une sonnerie électrique dans un château de la région. Mais il ne va pas tarder à passer à la vitesse supérieure, témoignant de ce flair pour la modernité qui guidera toute sa carrière. Dans les années 20, ce sont les débuts de la distribution d'électricité en Belgique. Les provinces s'équipent à toute allure. Eugène Ronveaux commence son activité en 1923 (avec un ami d'enfance qui revendra ses parts en 1934 pour ouvrir... des cinémas à Namur) et soumissionne pour un contrat de distribution d'électricité dans la province de Luxembourg. Dès 1937, il commence à produire lui-même ses poteaux en béton armé. La guerre l'enverra cinq ans en Allemagne, mais le seul cadre de l'entreprise resté en Belgique, son comptable, s'efforcera de garder au travail l'ensemble des ouvriers pour leur éviter le travail obligatoire en Allemagne.

Après la guerre, l'activité redémarre. Dès 1945, Ronveaux introduit un système de participation aux bénéfices pour les travailleurs, déménage en 1947 sur ses terrains actuels à Ciney (7,5 ha aujourd'hui) et entame dès 1950 la fabrication de béton précontraint pour les candélabres d'éclairage public. Dans le même temps, Eugène Ronveaux prépare sa fille Marie-Anne au métier. Elle se voyait déjà prof de math, elle sera ingénieur en construction. En 1958, elle sera l'une des deux seules filles à sortir diplômée ingénieur de l'Université de Liège. Lorsque Marie-Anne Ronveaux entre la même année dans l'entreprise familiale, celle-ci réalise un chiffre d'affaires de quelque BEF 20 millions et occupe une cinquantaine de personnes. Pour se faire les dents, elle s'occupe d'installation de lignes électriques et de vente de poteaux d'éclairage. Dès 1959, Ronveaux profite du début des autoroutes pour y installer l'éclairage public (Bruxelles-Ostende). Mais Eugène Ronveaux pressent, encore une de ses intuitions, que le marché des autoroutes va exploser pour de nombreuses années. Il



«Si je n'avais pas réussi à mettre au point la succession familiale, j'aurais trouvé une autre solution pour permettre à la société et aux 300 familles qui en dépendent de continuer à vivre.»



MARIE-ANNE BELFROID-RONVEAUX

Une longue passion pour la technologie et les performances permet à l'entreprise d'accumuler records et prouesses techniques.

charge sa fille Marie-Anne de trouver une nouvelle niche dans ce secteur effectivement en plein boom. Et, avec l'audace de sa jeunesse, elle lance l'entreprise dans ses premières activités de génie civil : ce sera le début de la fabrication de poutres de ponts et de viaducs pour les autoroutes et de bâtiments industriels.

Une équipe inventive

Elle crée autour d'elle une équipe qui se montre particulièrement inventive dans ce secteur qui deviendra rapidement son domaine de prédilection, dépose des brevets, découvre de nouvelles utilisations du béton, développe de nouveaux produits... C'est ainsi que Ronveaux commence à produire des ponts-bacs pour les chemins de fer, des murs «verts» (soutènement et antibruit végétalisés), rachète une usine de planchers en béton précontraint à Crisnée, innove dans les toitures, les planchers, les façades en béton. «Nous recherchons toujours quelque chose de différent, une qualité particulière, un coût moindre, des performances supplémentaires.» Elle a le constant souci d'«offrir un maximum de matière grise avec le moins possible de béton autour». Et les bâtiments s'accumulent (North Gate ou IBM à Bruxelles, grands magasins Cora, parking à Zaventem...), les tours (télécommunications pour l'armée, Belgacom, les chaînes de télévision...) sortent de terre.

Depuis environ cinq ans, Ronveaux développe ses activités en France, où le groupe réalise aujourd'hui un tiers de son chiffre d'affaires «bâtiment». Parmi les projets en cours, le groupe a participé à la construction de la gigantesque Unité Transport et Logistique du groupe Carrefour aux environs de Paris (90.000 m², soit l'équivalent de 14 terrains de football). Pour ce chantier, Ronveaux va préfa-

briquer pas moins de 7.500 m³ de béton à Ciney. Le groupe exporte certains produits dans les pays voisins, Angleterre, Allemagne, Pays-Bas, mais ce sont évidemment des produits lourds qui, économiquement, ne peuvent pas voyager loin. C'est pourquoi, lorsqu'il s'est agi de porter son activité à l'autre bout du monde, Ronveaux a décidé d'exporter son know-how. Depuis 2001, le groupe est ainsi présent au Vietnam, où il conseille une société d'Etat et apporte son savoir-faire en matière d'investissements et de réalisation de projets : 700 poutres de ponts, 200.000 m² de bâtiments (dont un immeuble de 25 étages), le stade de Hanoï, des écoles, des maisons...

Engagé : alpinistes expérimentés

Très actif dans la construction et le génie civil, Ronveaux n'a cependant pas abandonné l'activité électricité de ses débuts. Juste retour des choses, ce secteur a repris depuis six ans une belle progression sous l'impulsion de Françoise Belfroid, la fille de Marie-Anne, chargée par cette dernière de redynamiser cette activité. Depuis 1999, le chiffre d'affaires du secteur électricité a doublé. Il a progressé sur ses marchés traditionnels comme la construction et l'entretien de lignes électriques aériennes et souterraines, l'éclairage (avec une belle réalisation pour les anciens ascenseurs de Thieu), mais aussi dans l'industrie (rénovation de lignes de production), la sécurité, la maintenance, la télédistribution (net management), l'électrotechnique et les télécommunications. En électrotechnique, Ronveaux vient de conclure un contrat pour la rénovation de tous les systèmes d'entraînement et de contrôle-commande au plan incliné de Ronquières ainsi que des installations électriques périphériques (5 ans de travail). En télé-

D'OEUVALLE



MARIE-ANNE BELFROID-RONVEAUX
Son expérience et son franc-parler en font une personnalité respectée dans sa profession et dans le monde des entreprises wallonnes.

■ ■ ■ communications, le marché connaît une véritable explosion et le groupe pose de nouvelles antennes GSM sur ses anciennes installations : Astrid (police) et Base ont déjà passé contrat et des négociations sont ouvertes avec Mobistar. Pour installer ces antennes ou travailler sur les tours de télécommunications, Ronveaux a même dû engager des... alpinistes !

Ronveaux, actif depuis 1980 dans les techniques de rénovation, a également acquis en 1994 la société Coprobat, à Bruxelles, spécialisée dans ce domaine : Tour & Taxis, le Parlement bruxellois, l'église St Martin à Arlon (et une cinquantaine d'autres églises), la Vlaamse Huis à Bruxelles, mais aussi la Gare du Midi ou le... Manneken Pis, ont bénéficié de ses services de rénovation, de nettoyage, de protection ou de renforcement de cette petite entreprise.

Cette quête permanente de l'innovation et de la performance dont Marie-Anne Belfroid-Ronveaux a fait son credo, s'accompagne d'une recherche de la qualité. Ronveaux a obtenu l'ISO 9001 dans la construction en 2000 et met en route la procédure ISO pour Coprobat et l'électricité.

Records invincibles

Ronveaux est aussi un champion des exploits techniques et accumule les records depuis de nombreuses années : le viaduc de Profondeville (300 poutres de 25 mètres), les ponts-bacs pour le TGV à Bruxelles-Midi, les poutres Flexstress® pour la SNCB (50,2 m), les poutres précontraintes pour le viaduc TGV de Herve en construction (220 tonnes la poutre), la tour télécoms de Vedrin (170 m) couronnée de deux prix internationaux (Paris en 1996 et Amsterdam en 1998), la tribune du Standard de Liège, les écrans antibruit béton-bois et — record invincible — les poutres préfabriquées de 72 mètres et 250 tonnes pour le Palais 11 du Heysel en 1975.

«Pour moi, c'est un véritable avantage d'être une femme dans ce métier!»

Pour l'avenir, le groupe cinacien, qui prévoit d'investir €2,5 millions en 2004 (un montant équivalent aux investissements des années précédentes) ne manque pas de projets. Tout d'abord, Marie-Anne Belfroid-Ronveaux souhaite développer la construction de ponts en France. «Les Français sont un peu difficiles à convaincre lorsqu'il s'agit de génie civil, mais je ne désespère pas», affirme-t-elle. Les commandes remportées dans les différents secteurs garantissent l'activité pour les années à venir : écrans antibruit béton-bois pour le TGV, viaduc de Herve, rénovation au plan incliné de Ronquières... Les deux derniers chantiers représentent chacun €16 millions de chiffre d'affaires. Ronveaux a aussi ouvert — le 1^{er} janvier 2004 — un nouveau siège d'exploitation à Florennes dans le domaine de la télédistribution, après le rachat de la société Etratel.

La relève est assurée

Marie-Anne Belfroid-Ronveaux, elle-même propulsée dans le métier par la volonté de son père, a organisé sa succession depuis de nombreuses années, installant sa fille Françoise aux commandes de l'entreprise en Belgique et son fils Pierre à la tête de la société française. Mère de quatre enfants, une fille et un fils dans l'entreprise, une fille dans l'hôtellerie et un fils entrepreneur aux Etats-Unis, elle est aussi la grand-mère comblée de 14 petits-enfants dont les portraits ornent les cadres de son bureau aux murs de... béton.

«Je n'ai eu aucune difficulté à travailler avec ma fille. Nous avons une grande complicité, un parallélisme — qui ne veut pas dire une identité de vues — dans la manière de gérer et d'aborder les problèmes. C'est très gai de céder peu à peu la place dans des conditions pareilles.» Françoise Belfroid, titulaire d'un MBA en Finances, est entrée dans l'entreprise en 1990 après quelques années de travail aux Etats-Unis. La succession a été mise en place en 1998 : «Je voulais laisser le temps nécessaire pour voir si nous pouvions travailler ensemble et si cela lui convenait. Elle avait le droit de renoncer comme j'avais le droit de lui dire que cela ne *collait* pas, explique la Manager de l'Année 2003. La difficulté dans une succession, c'est une question de personnes. A la fois pour le personnel, qui a toujours eu l'habitude de travailler pour un patron et voit soudain arriver ses enfants, et pour les enfants qui doivent se faire leur place.» C'est pourquoi, depuis plusieurs années maintenant, elle a pris un peu de recul, s'investissant avec son énergie coutumière dans d'autres activités, mais toujours en rapport avec sa profession : elle est vice-présidente de la Fédération du Béton, de la Fédération professionnelle des supports en béton en France, vice-présidente de l'Union wallonne des Entreprises, past-présidente de la Fabi (Fédération royale d'associations belges d'ingénieurs civils et d'ingénieurs agronomes) et de l'AILg (Association des ingénieurs de l'Université de Liège) et vice-présidente de la SRBII (Société royale belge des Ingénieurs et Industriels). Rien de moins...

En organisant sa succession, Marie-Anne Belfroid caressait évidemment l'espoir de conserver à son entreprise (devenue SA en 1990) un actionnariat 100% familial, et elle se réjouit d'y être parvenue. «Si je n'avais pas réussi à mettre au point la succession familiale, j'aurais trouvé une autre solution pour permettre à la société et aux 300 familles qui en dépendent de continuer à vivre», précise-t-elle immédiatement. Familiale, Ronveaux l'est aussi par le climat qui y règne : «Nous nous intéressons vraiment à notre personnel et j'ai l'impression que nous récoltons ce que mon père avait déjà commencé à semer. Certaines familles travaillent chez nous depuis les années 20 : il n'y a pas que les Ronveaux qui en sont à la 3^e génération !»

MARTINE MAELSCHALCK ■