

## Imperbel (Derbigum) a repensé son positionnement

## Et si on changeait de métier... ?

Une provocation peut parfois amener une entreprise, même leader dans son secteur, à se remettre en question. La preuve avec Imperbel. | Roger Crudenaire

«**N**ous jouions dans un bac à sable. Nous avons redéfini notre mission afin de jouer sur la plage...», répète à l'envi André De Smet pour résumer le changement radical d'orientation du groupe Imperbel depuis son arrivée en 2005. Et ne lui dites plus jamais que l'entreprise belge fondée en 1932 est un «poseur de *roofing* sur toit plat qui menace de fuir», même si elle en est le leader mondial avec son produit Derbigum. Car, chez Imperbel, le toit n'est plus vu comme une source potentielle de contrainte mais comme un atout majeur du bâtiment ! Pour parvenir à ce changement de paradigme, la firme a fait appel à deux consultants, Aline Frankfort et Jean-Louis Baudoin, fondateurs de Creative Consulteam. «En soi, l'idée paraît simple, mais elle a exigé la transformation de fond en comble de la société, insiste Aline Frankfort. Derbigum est passée d'un modèle où les équipes vendaient un produit avec une marque forte via un réseau bien implanté à un modèle totalement neuf de solutions énergétiques au départ du toit.»

Le processus de changement s'est opéré dans des conditions idéales du point de vue du timing : après des années de croissance, Imperbel connaît une année 2004 difficile. Des facteurs externes, comme la

forte augmentation de la concurrence et du prix des matières premières, ont un peu freiné la progression. La structure interne très centralisée s'avère dépassée et les actionnaires familiaux anticipent la nécessité d'un changement d'orientation et la mise en place d'un nouveau management.

La première étape vise donc à imaginer les nouvelles pistes de développement : «Nous avons mené des sessions avec la direction ainsi que les 40 plus hauts cadres de l'entreprise, précise Aline Frankfort. Les objectifs sont de faire entrer le monde extérieur dans leur vision du travail, remettre en cause leurs perceptions de l'entreprise et mettre en lumière les *croyances implicites* qui pouvaient limiter leur potentiel de développement.»

### Le toiturier se veut *greenovator* !

Rapidement, à l'image de pièces d'un puzzle non encore emboîtées, les différentes réflexions conduisent à un constat général : Imperbel dispose de tous les outils pour être associée à la couleur verte plutôt qu'à la couleur noire du *roofing*. Le groupe se définira donc comme un *greenovator* et développera des projets verts ambitieux à horizon de trois ans. «Une approche très différente de la vente de *roofing* au mètre carré», note Aline Frankfort.

Pour soutenir sa nouvelle identité de *greenovator*, Imperbel mise d'abord sur des produits qu'elle maîtrise et s'engage dans un processus d'utilisation de matériaux recyclés qui devrait lui permettre de remplacer, à l'horizon 2010, la moitié de ses matières premières par du bitume recyclé. Enfin, à terme, 20% du chiffre d'affaires de l'entreprise proviendra de Dimension 5, un concept intégral pour l'économie et la création d'énergie via la toiture qui inclut pour le client l'audit énergétique, la réalisation, la maintenance ou les remises d'avis aux institutions financières.

Le projet a naturellement créé quelques tensions notamment dues à la vitesse parfois trop rapide de la mise en place de la nouvelle stratégie ou à la réduction du *middle management* suite à la rationalisation des fonctions administratives. «Mais nous avons investi dans la formation, engagé de nouveaux profils comme une dizaine d'ingénieurs pour le département R&D qui n'en comptait que deux, des doctorants pour la recherche, des experts en marketing pour la division commerciale, etc., souligne André De Smet. Certains postes ont également été créés comme celui de directeur du recyclage. Une vision claire, basée sur l'*innovation verte*, semble se transmettre au sein de la société. Par exemple, je reçois régulièrement des mails d'employés avec des articles, des idées ou des informations intéressantes.»

Imperbel vient de dépasser la barre symbolique des 100 millions d'euros de chiffre d'affaires consolidé : 102,5 millions en 2007. Un quart est réalisé en Belgique et un quart aux Etats-Unis où le marché des concepts écologiques connaît une croissance notable. Dix pour cent proviennent des entreprises d'installation qui ont évolué pour devenir des entreprises d'installation de panneaux photovoltaïques à part entière et les 40% restants proviennent des autres activités dans le monde.

En réagissant face à sa baisse de progression, Imperbel s'est clairement remis sur de bons rails et les responsables du *greenovator* misent sur un chiffre d'affaires de 150 millions d'euros à l'horizon 2010. Pas trop mal pour des gens qui viennent de changer de métier ! ■



JOHAN SYMOENS, CFO, FRANCIS BLAKE, ACTIONNAIRE FAMILIAL, ET ANDRÉ DE SMET, P.D.-G. D'IMPERBEL

«Une vision claire, basée sur l'*innovation verte*, semble se transmettre au sein de la société. Nous recevons régulièrement des mails d'employés avec des articles, des idées, etc.»