

Roger Gehlen : « Un entrepreneur ? Un chef d'orchestre qui se remet en question »



« Pour moi, le maître mot d'une société, c'est le respect pour les gens qui y travaillent et qui la développent », estime Roger Gehlen.

INTERVIEW

Parti de rien, l'entrepreneur malmédien Roger Gehlen se cache derrière bon nombre de grands projets de la région verviétoise. Il évoque ici sa vision du travail et du monde de la construction.

Roger Gehlen, vous êtes à la tête du groupe Gehlen. Spécialisé au départ dans le terrassement, ce groupe compte aujourd'hui 6 pôles d'activité : la construction, l'immobilier, l'industrie, les loisirs et le divertissement, l'horeca mais aussi, depuis peu, l'architecture d'intérieur. Il compte pas moins de 500 collaborateurs. Quand vous avez démarré, en 1986, vous imaginiez déjà un tel développement ?

Non, cela s'est fait par la force des choses. Quand j'ai démarré, j'ai beaucoup travaillé en sous-traitance comme je n'avais pas de classe, pas d'agrégation, puisque je me suis fait moi-même. En travaillant sur chantier, j'ai remarqué qu'il n'y avait pas beaucoup de respect pour les sous-traitants. On essayait de faire du mieux possible mais c'était toujours les sociétés donneuses d'ordre qui avaient les éloges. Les sous-traitants étaient mis de côté. Pour moi, le maître mot d'une société, c'est le respect pour les gens qui y travaillent et qui la développent. Je me suis donc dit que j'allais prendre des chantiers en direct pour valoriser ce travail.

De là, j'ai dévié vers pas mal de secteurs. Ceux qui sont là aujourd'hui n'étaient pas une volonté. Ils ont d'abord permis d'amener du travail au groupe : il y a parfois eu moins travail ou alors il fallait casser les prix pour en avoir. Pour ma part, je ne voulais pas en arriver là et je voulais conserver une certaine qualité de travail, dans chaque secteur. J'ai donc commencé à acheter des projets en direct ou avec des associations pour amener du tra-

vail dans le groupe, à des prix raisonnables et avec une qualité qui reste la même.

Qu'est-ce qui vous a donné envie de diversifier vos activités ?

Dans tous les secteurs que je reprends ou que je développe, la base, c'est le travail qu'on réalise. Ce sont ces réalisations qui font l'image des sociétés actives dans la construction. Je n'allais donc pas m'arrêter là et laisser les bébés que j'avais créés aux mains de personnes qui ne pourraient pas s'adapter à la région. J'ai à chaque fois trouvé des personnes qui voulaient les développer avec moi et c'est pour cela que tous les pôles sont gérés par le groupe avec la même philosophie. Dans une société, il y a trois choses : le personnel, les clients et les finances. Je mets toujours mes collaborateurs en premier, les clients ensuite, puis les finances. Moi, je suis un entrepreneur, pas un financier.

Cette manière de voir les choses, est-ce la clé du succès selon vous ?

Je pense en tout cas que la base de n'importe quelle société de ce domaine, pour mes associés, les clients ou moi, ce sont les murs, le bâtiment dans lequel vous êtes. Le fait de maîtriser beaucoup de ces étapes et d'avoir les valeurs inculquées au groupe, à savoir la qualité, le respect des plannings et des prix, cela amène une confiance de nos clients et de nos associés.

Être entrepreneur, cela signifie quoi pour vous ?

Pour moi, un entrepreneur est un chef d'orchestre qui tire ses collaborateurs vers le haut et qui se remet en question tous les

jours.

Continuer d'investir par les temps qui courent, avec les multiples crises que l'on traverse et l'augmentation des coûts (tant des matériaux que de l'énergie), ne vous fait pas peur ? Est-ce une opportunité ou un plus gros risque qu'auparavant ?

Ce n'est pas une opportunité, selon moi. Vous le savez, j'ai repris pas mal de sociétés en difficulté et que j'ai relancées. J'ai toujours respecté le personnel, en le conservant. Des moments comme ceux-ci ne sont pas des opportunités. C'est malheureux pour certaines sociétés. Pour ma part, je ne sais pas si je peux dire que je vois l'avenir sereinement. Je le vois en tout cas positivement, parce qu'on n'a pas le choix. Ce n'est pas en se morfondant dans des problèmes que cela ira mieux. Il faut se remettre en question. Ici, on le fait tous les jours. On a fait le choix, par exemple, de rassembler plusieurs sociétés dans le même bâtiment, pour avoir moins de frais. Il faut réagir.

Maintenant, on ne va pas arrêter d'investir. On ne va pas profiter de cette situation pour racheter ou écraser certaines personnes. On va plutôt essayer de trouver des collaborations, des associations avec certaines sociétés dont on a encore besoin dans le groupe, pour pouvoir les aider et encore se renforcer.

Aujourd'hui, au niveau de nos projets immobiliers, tout ce qui est en cours ne pose pas de problème et continue. Ceux qu'on doit démarrer commenceront au printemps. On doit refaire un business plan en février pour voir comment la situation évolue,

d'après les prix de l'énergie, les prix des matériaux et des fournitures. On sait de toute façon qu'on ne démarre pas de gros chantiers en hiver ; il n'y a donc rien de mal fait. On a assez de boulot. Mais on doit être plus vigilant sur certains prix de produits qui sont déjà en train d'augmenter.

La diversification du groupe Gehlen a commencé véritablement avec le rachat en 2011 du site d'Intermills, devenu Business & Event Center, avant de se doter d'un cinéma (le Movie Mills), d'une salle de spectacle (la Scène) et d'un hôtel (le My Hotel). Quel regard portez-vous sur cette réalisation ?

C'est le premier projet qu'on a vraiment développé. Je crois qu'on n'aurait pas pu le faire s'il n'était pas vraiment proche géographiquement de mes sociétés. C'est aussi l'un de nos succès : développer des projets de proximité, pour pouvoir les accompagner à 100 %. C'est bien pour la région d'avoir ce chancre qui est devenu un pôle et un vrai plus. Cela a amélioré le cadre de vie des habitants.

Quel est le pôle d'activité qui vous enthousiasme le plus actuellement ?

Tous sont différents. Grâce à la diversification, j'ai l'esprit fort ouvert. Je gère toutes mes sociétés de l'extérieur, puisque je ne suis pas assis à un bureau au sein de celles-ci à attendre les problèmes. Chacun peut donc prendre ses responsabilités et chaque pôle est vraiment excitant. Toutefois, il est clair que, quand je développe un projet, il y a un peu plus d'adrénaline. On le voit évoluer, grandir... Il y a des moments forts et de grandes décisions à prendre. Mais ce n'est pas parce que le projet aboutit et tourne que je suis moins présent.

BIO EXPRESS

NAISSANCE « Je suis né le 14 juillet 1965 à Malmédy. »

VIE DE FAMILLE « Mes parents étaient Waimerais et étaient fermiers. On vivait à l'époque dans le village de Gueuzaine. Maintenant, j'habite à Malmédy, à Ligneuville plus précisément. Je suis marié et j'ai deux filles d'un premier mariage. »

PARCOURS DE VIE « Enfant, je suis allé à l'école de village à Gueuzaine puis on est descendu à Waimés. Je suis ensuite allé à l'école technique de Malmédy. À ce moment-là, on n'avait pas d'options comme aujourd'hui. On devait choisir entre bois et fer. Fils de fermier, j'ai choisi le fer, pour pouvoir souder. On m'a demandé de continuer en électromécanique. J'ai continué mais j'aurais bien arrêté plus tôt. Je n'étais pas tellement école, moi (sourire). »

PARCOURS DE FORMATION

« J'aimais bien tout ce qui tournait autour des machines. Je n'aimais pas tellement traire les vaches. Papa m'a dit à 18 ans que ça ne servait à rien de reprendre la ferme. Ce sont principalement des fermes laitières dans la région : ce qui rapporte, c'est la traite, pas les champs. Je suis allé me présenter dans les sociétés importantes du coin, à savoir Bodarwé, Marichal et Trageco. Mais je n'avais pas d'expérience. À la ferme, on a acheté une machine, avec un bras à l'arrière, et j'ai appris à la faire aller dans les champs. À 20 ans et demi, j'ai croisé une personne qui m'a dit qu'elle avait raté sa vie, qu'elle aurait dû se mettre à son compte et faire plus de choses. Cela a eu un écho en moi. J'ai décidé de me lancer. Si ça ne va pas tant pis mais, à 50 ans, je ne regretterais pas ma vie. J'ai donc appris sur le tas. Je n'avais jamais fait de terrassement, de tranchée. Quand on n'a jamais rien fait, quand on se trompe, ça coûte très cher. On apprend donc vite. »

CARRIÈRE « J'ai commencé comme indépendant. Mon comptable, qui est avec moi depuis 35 ans, m'a conseillé de me mettre en société. J'ai créé ma première société, la S.A. Roger Gehlen. J'ai engagé un ouvrier, puis deux... Mon chemin a croisé celui de gens exceptionnels qui ont commencé à travailler avec moi. Certaines sont depuis le début à mes côtés. »

INTERVIEW : JULIE WOLFF

« J'ai toujours 4 ou 5 projets dans les cartons »

Le groupe Gehlen travaille actuellement sur plusieurs dossiers. Ceux-ci touchent principalement à l'immobilier.

Roger Gehlen, reste-t-il encore des domaines sur lesquels vous pourriez éventuellement jeter votre dévolu ?

Non. Au jour d'aujourd'hui, je ne cherche pas de projets. Je vais dire que ceux-ci viennent à moi ou bien les personnes me contactent pour en développer. J'ai toujours quatre ou cinq projets dans les cartons. Je ne vise pas à sortir un projet demain, un autre le lendemain... Je pense que la première chose importante dans un projet ou la reprise d'une société, c'est le contact avec les personnes. Je ne pourrais pas développer quelque chose sans cela. Je ne suis pas un financier : je veux donc pouvoir développer le projet avec lui ou avec elle. Je ne veux pas être mis de côté. Des gens viennent parfois me trouver pour les aider mais je ne suis pas une banque. Cela ne m'intéresse pas. Je veux bien prendre part aux projets mais je dois être présent. Après, cela va parfois très vite. Le jour où Thomas (NDLR : Troupin, du restaurant Toma 1, à Liège et ex-chef de La Menuiserie à Waimées)

est venu me trouver pour me présenter son projet, je n'avais pas de restaurant et je n'y avais jamais songé. On s'est rencontré pendant une heure ; le courant est super bien passé et une semaine après, je prenais position. Ce n'était pas prévu.

Quels sont les futurs projets sur la table ?

Ce sont surtout des projets immobiliers. On retrouve un projet à Jalhay (NDLR : la résidence « Haut-Vinave », de 10 appartements), un autre à la gare de Francorchamps (NDLR : une trentaine de logements), que l'on devait commencer après celui du Roanay mais qu'on a postposé au printemps, et un dernier à Robertville (NDLR : la résidence « Les abords du lac », de 12 appartements), pour le printemps également.

Quid des dossiers verviétois, comme la revitalisation du site HDB ?

HDB, c'est un projet en association (NDLR : pour la SPI, avec Thomas & Piron et Serbi). Il est mis entre parenthèses, suite aux inondations. On a aussi un projet avec Unibox dans le centre de Verviers en attente parce qu'il y a un problème de classement de façade (NDLR : les bâtiments du Carré et du Grand Café, sur la place du Martyr). Il y a aussi un projet immobilier avenue du Thiervaux et un autre, le « Domaine Bonvo-



« Le projet HDB est mis entre parenthèses, suite aux inondations », note Roger Gehlen.

sin » à Petit-Rechain. Parmi les projets terminés, à Verviers, on a quand même la jardinerie Univert, à Heusy et le projet des Prés-Carats à Mangombroux, où il reste quelques appartements à vendre.

Certaines idées n'aboutissent toutefois pas toujours. On pense notamment au projet de centre de sports de glisse ou le partenariat autour de l'héliport du Centre hospitalier reine Astrid à Malmedy (CHRAM). Un coup dur à chaque fois ?

Non. Dans les projets que je développe, je veux l'unanimité, aussi bien des instan-

ces communales que des riverains. Je ne suis pas là pour pousser un projet. S'il ne convient pas, je respecte le choix. La piste de ski, ce n'était pas le choix de la Région et de certaines personnes. J'ai expliqué pourquoi, pour moi, c'était une bonne chose mais je ne vais pas aller me battre.

L'héliport du CHRAM, c'est la Ville et l'hôpital qui sont venus me trouver pour faire un projet avec eux. Comme on avait parfois des clients du My Hotel qui demandaient à venir en hélicoptère, on aurait pu se poser là. Avec le Co-

vid, je n'ai plus rien entendu. Puis, on a racheté le Roanay, qui a un héliport. Le problème ne se posait donc plus. Je n'étais plus demandeur. Quand l'hôpital m'a demandé si je voulais toujours bien continuer le projet, j'ai dit oui par respect, parce que j'avais donné ma parole. Mais quand les riverains se sont mobilisés contre... Le CHRAM va finalement pouvoir le faire autre part (NDLR : le site de Malmedy Expo est aujourd'hui privilégié), tant mieux. Cela ne me pose aucun problème. J.W.O.

« Je suis un défenseur du patrimoine mais pas à n'importe quel prix »

Roger Gehlen reste très attaché à l'arrondissement de Verviers ainsi qu'à son patrimoine.

Le groupe Gehlen est aujourd'hui l'un des acteurs économiques les plus importants en province de Liège. Un attachement profond semble toujours être présent pour la région verviétoise et en particulier pour Malmedy. Pour quelles raisons ?

C'est une question de proximité. Je pense qu'il y a tellement de choses à faire dans notre région et la province liégeoise qu'il n'y a aucun intérêt à aller plus loin. Développer de nouvelles choses, des choses qui sont complémentaires pour les gens qui habitent ici est important. Ça l'est aussi pour la qualité de mes

ouvriers et de mes collaborateurs. Quand on a qu'un quart d'heure ou vingt minutes pour arriver sur chantier, c'est quand même mieux que de devoir aller jusqu'à Bruxelles et faire deux heures de route.

Un intérêt pour le patrimoine et l'histoire locale semble également guider vos choix, dans vos différents projets. On l'a vu avec Intermills, le Roannay, le préventorium de Dolhain... D'où vous vient cette sensibilité ?

C'est en moi. Il y a des bâtiments qu'il faut absolument garder pour les générations futures. On ne sait évidemment pas conserver tout le patrimoine. C'est ainsi. Mais quand on a un bâtiment qui a une âme, une histoire, c'est important de le préserver. Intermills, on ne sa-

vait pas tout garder mais ce qui était important est toujours là et a été valorisé. Dans cette valorisation, il faut aussi être attentif à ce que ce soit viable. Je suis un défenseur du patrimoine mais pas à n'importe quel prix. Prenons l'exemple de la maison Mons, où certains Stavelotains avaient mis le holà. Le bâtiment avait été laissé dans un tel état qu'on ne pouvait pas le conserver. Avec le Petit Roannay, en revanche, on a pu le remettre en état en le laissant dans son jus. On a gardé les poutres, les parquets... Il faut accepter le bien comme il est et accepter qu'il y ait un peu de grincement quand on y dort. Et d'un autre côté, il faut des bâtiments modernes qui permet-

t d'évoluer et de rester dans le coup. On a réalisé trois projets à Stavelot et tous sont vendus. Les gens ont besoin d'une certaine qualité de vie, d'un ascenseur quand on devient plus âgé...

Votre groupe soutient aussi des projets associatifs et sociétaux. Pouvez-vous nous en dire un peu plus ?

Nous avons eu envie de faire ça avec mes filles, pour aider les gens de la région. Pour l'ouverture du Roannay, les personnes qui le souhaitaient pouvaient par exemple faire un don à notre fondation. On avait fait pareil pour le My Hotel. On aide notamment l'ASBL Cadre à Malmedy et l'ASBL Loving Kids à Verviers. Et il s'agit toujours de travaux. J.W.O.