

INTERVIEW

Virginie Dufrasne (Lixon): "Devenir CEO à 25 ans, c'est comme entrer dans un long tunnel sans lumière"



Virginie Dufrasne, CEO de Lixon, passera le cap des 100 millions d'euros de chiffre d'affaires l'année des 130 ans de l'entreprise familiale basée à Charleroi. ©Kristof Vadino

L'entreprise carolo de construction Lixon a fêté ses 130 ans cette semaine. Virginie Dufrasne en a pris la direction il y a 15 ans. À 25 ans, sans être préparée à reprendre l'entreprise familiale.

Cela peut dérouter quelque peu. Effectuer un passage dans les bureaux de Lixon ressemble en quelque sorte à un combo gagnant de clichés déconstruits sur le secteur de la construction.

Des femmes, de la jeunesse, des bureaux attrayants et une vision relativement positive de l'avenir. Une performance plutôt rare, d'autant que **l'entreprise carolo de construction et de promotion immobilière affiche 130 ans au compteur**. Un anniversaire célébré en grande pompe cette semaine **au siège de Marchienne-au-Pont**, situé en bord de Sambre, juste en face des centaines d'hectares de friches industrielles de la Porte ouest de Charleroi.

Derrière le renouveau de cette entreprise familiale créée en 1895, on retrouve donc Virginie Dufrasne (40 ans). Énergique et avenante, cette figure bien connue du monde économique wallon ne laisse pas indifférent.

"Qu'une entreprise possède une telle longévité, surtout dans un secteur aussi complexe que la construction, qui est extrêmement fragile, est exceptionnel, lance Virginie Dufrasne, CEO de Lixon. Je pense pourtant que l'on ne met pas suffisamment en avant la résilience de ces sociétés. Les levées de fonds ou grandes annonces, c'est très bien. Mais **inscrire son business dans la durée reste le plus important**. Surtout quand il possède un ancrage wallon. Et certains ont tendance à l'oublier."

La troisième génération de Dufrasne à la manœuvre

Derrière le renouveau de **cette entreprise familiale créée en 1895**, on retrouve donc Virginie Dufrasne (40 ans). Énergique et avenante, cette figure bien connue du monde économique wallon ne laisse pas indifférent. Elle incarne **la troisième génération de Dufrasne, succédant à son père Pierre-Maurice et à son grand-père Pierre**. Ce dernier avait racheté la société à la famille Lixon dans les années 1960. "Il s'agissait d'une entreprise générale de travaux publics et privés, se souvient-elle. L'une des seules indépendantes en Wallonie."

"Quand mon père parlait de Lixon, c'était pour répéter que le monde de la construction était stressant et pas fait pour les femmes. Je n'étais donc pas spécialement destinée à prendre sa succession."

VIRGINIE DUFRASNE
CEO DE LIXON

Saut dans l'inconnu

L'histoire de Virginie Dufrasne reste peu banale. **Après des études de gestion et de management international à l'UCLouvain, elle passe 2,5 ans chez McKinsey.** Conseils en tout genre et voyages à l'étranger s'enchaînent. Jusqu'au jour où le directeur général de Lixon décède dans un accident de parapente et que son père la sollicite pour effectuer un audit de la société.

Les collaborateurs, qui craignent alors une vente à un grand groupe, adoubent la fille et lui demandent de franchir le pas. **En 2009, à 25 ans, elle accepte d'effectuer le saut dans l'inconnu. Lixon compte alors 200 collaborateurs et affiche un chiffre d'affaires de 70 millions d'euros.**

"Mon père parlait très peu de Lixon à la maison. Et quand il en parlait, c'était pour répéter que le monde de la construction était stressant et pas fait pour les femmes. **Je n'étais donc pas spécialement destinée à prendre sa succession.** Mon frère et ma sœur étaient dans la même situation. C'est clairement arrivé par hasard. D'ailleurs, si la reprise de la société avait été inscrite dans les astres, j'aurais suivi des études d'ingénieur civil."

**"Le syndrome de l'impos-
teur était particulière-
ment présent. J'ai travaillé
deux fois plus et multiplié
les formations en
construction, gouver-
nance ou immobilier
pour être à niveau."**

VIRGINIE DUFRASNE
CEO DE LIXON

Apprendre à monter un mur

La jeune femme découvre alors un monde qu'elle ne connaît pas. **Avec le triple handicap - pour le secteur de la construction - de la jeunesse, de son genre et d'être la fille du patron.** "Même si j'ai été très bien accueillie en interne, j'ai surtout eu l'impression de rentrer dans un long tunnel sans lumière", se souvient celle qui a pris seule les rênes de l'entreprise un an après son arrivée, son père faisant un pas de côté pour raisons médicales.

Et la CEO d'ajouter: "J'ai dû tout apprendre. Cette traversée a duré près d'une demi-douzaine d'années. Le syndrome de l'imposteur était particulièrement présent. **J'ai travaillé deux fois plus et multiplié les formations en construction, gouvernance ou immobilier pour être à niveau.** Ce n'est pas nécessairement ce qu'on attend d'une CEO. Mais je voulais pouvoir débattre sur tous les sujets. C'est frustrant de ne pas avoir toutes les bases techniques par exemple, de ne pas savoir comment monter un mur."

Le déclic viendra après quelques années, le temps, comme souvent, d'accepter ses forces et faiblesses. Son avantage sera toutefois d'avoir pu débiter dans une décennie faste pour la construction, où les projets et commandes s'enchaînaient. "Tout n'a pas été si simple, tempère-t-elle. Mais **la force de Lixon est d'avoir su se remettre en question, s'adapter et se réinventer au fil du temps.** L'avantage d'avoir un actionnariat familial est de posséder une vue à long terme, une société bien capitalisée et une diversification de nos métiers. Cela nous a aidé et nous aide encore."

Vers les 100 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2025

Lixon est aujourd'hui un acteur multicasquettes qui jongle entre **la construction (projets industriels et marchés publics, soit 80 % du chiffre d'affaires), la promotion immobilière et l'investissement à long-terme.** Un profil diversifié qui lui a permis de traverser plus aisément les difficultés qu'a connues le secteur de la construction ces dernières années.

"Nous disposons déjà d'un portefeuille immobilier d'une septantaine de logements abordables, auquel nous pourrions ajouter à l'avenir des bureaux et des kots."

VIRGINIE DUFRASNE
CEO DE LIXON

"Il est évident que celui qui est actif dans la promotion immobilière et qui ne possède pas cette double casquette éprouve aujourd'hui davantage de difficultés (Lixon a 1.500 logements dans le pipeline, 647 au stade de la demande de permis et 220 en vente, NDLR). Et puis, le fait de ne pas vendre uniquement des appartements aux particuliers, mais d'également **travailler sur le segment BtoB et sur celui des marchés publics nous a permis de continuer à performer.** On va d'ailleurs dépasser la barre des 100 millions de chiffres d'affaires en 2025."

Un record qui s'inscrit dans une période faste pour la société. **Le plan de relance post-covid et le Green Deal européen ont boosté les demandes de chantiers en matière de rénovation énergétique.** Que ce soit pour des écoles, halls de sport ou encore logements publics.

Un portefeuille immobilier appelé à s'élargir

"Par contre, les perspectives sont clairement moins bonnes. Et ce n'est pas faute de le rappeler au gouvernement wallon. **La rigueur budgétaire peut être nécessaire, mais il ne faut pas la confondre avec l'absence d'investissements en matière d'infrastructures et de bâtiments publics**", constate la CEO. Elle ajoute: "Depuis six mois, nous ressentons clairement une diminution des appels d'offres. Nous essayons de sensibiliser le gouvernement que d'autres pistes existent, notamment les partenariats public privé. En vain, pour le moment."

Un constat qui pousse, en tout cas, Lixon à explorer d'autres pistes. Poussée dans le dos par la morosité ambiante de l'immobilier résidentiel, la société va **renforcer, dans les prochains mois, son profil d'investisseur à long terme.** L'idée étant de garder en portefeuille des blocs entiers d'immeubles construits dans le cadre de l'une ou l'autre promotion, de manière de **proposer à la location des appartements abordables.**

"La qualité et la pérennité de l'entreprise sont au cœur de notre business familial. Cela signifie que nous faisons travailler le tissu économique wallon, que les décisions sont prises à Charleroi, que les taxes sont payées ici, etc."

"On se dirige vers un marché locatif en pleine croissance. Cela nous pousse à réagir. **Nous disposons déjà d'un portefeuille immobilier d'une septantaine de logements abordables,** auquel nous pourrions ajouter à l'avenir des bureaux et des kots. Ce sera, par exemple, le cas pour le **stade de football de Mons**, que nous allons construire et où nous allons garder en portefeuille **40 logements, des bureaux médicaux et 200 kots.** Force est de constater qu'il y a un trou dans le marché sur ce point en Wallonie. Les investisseurs institutionnels bruxellois ne viennent pas en Wallonie."

VIRGINIE DUFRASNE
CEO DE LIXON

Ancrage carolo

Un positionnement inédit pour un acteur wallon, mais qui doit faire figure d'exemple. Reste à voir si d'autres entreprises suivront la même voie. "La croissance de notre chiffre d'affaires n'est pas notre priorité absolue, explique celle qui est aussi administratrice à la Sonaca et au Palais des Beaux-Arts de Charleroi. Par contre, **nous avons clairement la volonté de défendre notre ancrage wallon, de faire rayonner la région.**"

90%

L'entreprise est aujourd'hui détenue à 90% par la famille, le solde étant entre les mains d'une trentaine de salariés.

"Cela signifie que nous faisons travailler le tissu économique wallon, que les décisions sont prises à Charleroi, que les taxes sont payées ici, que l'argent est réinvesti ici, etc", poursuit Virginie Dufrasne. "Tous nos investissements sont concentrés en Wallonie. Malgré cela, **je n'ai pas vraiment l'impression que cette fibre wallonne soit suffisamment soutenue et reconnue.** Je vois des entrepreneurs flamands travailler en Wallonie.

Je n' imagine pas que le contraire soit possible."

De nouveaux défis à trouver

Quant à la répartition de l'actionnariat de Lixon, s'il a peu évolué au fil du temps, **l'entreprise est aujourd'hui détenue à 90% par la famille, le solde étant entre les mains d'une trentaine de salariés.** "Peu le savent, mais cet actionnariat salarié existe depuis les années 1960. C'était une manière de motiver les gens à travailler. À l'époque, cela s'appelait 'une convention de blocage de titres'. On tient à maintenir ces actions, cela valorise nos employés."

Le conseil d'administration est complété par **quelques profils externes.** On y retrouve notamment un dealmaker de l'ombre du monde immobilier, **Renaud d'Argembeau**, ou encore l'experte en communication, **Ermeline Gosselin.**

L'avenir de la société ne s'écrit, en tout cas, pas tout de suite avec la quatrième génération, Virginie Dufrasne ayant encore quelques décennies à remplir. "À 40 ans, j'ai toutefois **l'impression d'avoir atteint un premier palier dans ma carrière**, explique cette mère de quatre enfants. J'ai pris du recul, je dispose d'une certaine légitimité désormais. Je vais devoir **me définir de nouveaux défis.** J'adore mon job et ne veux pas rester dans ma zone de confort. **Développer ce pôle locatif me motive fortement.** C'est un premier pas. Mais j'en saurai davantage sur mon avenir quand j'aurai fait aboutir les quelques prochains projets importants..."