



JOOST BOURLON
"Ik heb Hans niet gebeld
toen ik Plein Vent
verkocht."

HANS BOURLON
"Ik heb hem achteraf wel
de enige pertinente vraag
gesteld: voor hoeveel?
Ik wacht nog op het
antwoord."

De gevierde managers-broers Hans en Joost Bourlon van Studio 100 en Plein Vent

'WIJ ZIJN GEEN FAMILIEBEDRIJF HÉ'

De broers Hans en Joost Bourlon zouden twee handen op een buik zijn. Maar Joost Bourlon woont al twintig jaar in Frankrijk en maakt er als 'PDG' van Plein Vent carrière in de toerismesector. Terwijl Hans Bourlon met entertainmentbedrijf Studio 100 vanuit ons land steeds meer van de wereld veroverd.

DOOR SJOUKJE SMEDTS, FOTOGRAFIE JELLE VERMEERSCH

Hans Bourlon (48) kijkt als medeoprichter van entertainmentbedrijf Studio 100 in zijn kantoor uit op een elektriciteitspaal op de A12. Zijn broer Joost (49) geniet in zijn kantoor van het uitzicht op de Middellandse Zee, de bergen en de luchthaven van Nice. "Wie is er dan de slimste", vraagt Hans Bourlon zich lachend af. Joost Bourlon is PDG van de Franse regionale touroperator Plein Vent die hij na een *leveraged management buy-out* vorig jaar weer verkocht. Hij blijft wel CEO.

In de kantoren van Studio 100 valt Joost Bourlons oog meteen op een folder van touroperator Thomas Cook. Die organiseert samen met Studio 100 enkele pakketreizen. Kwam daar nog geen ruzie van? "We hebben het er net over gehad of Studio 100 en Plein Vent kunnen samenwerken. Misschien in de toekomst, want wij sturen mensen uit Frankrijk op reis. We halen geen buitenlandse toeristen naar Frankrijk. Hans zijn, euh, dieren moeten dus eerst nog aan bekendheid winnen bij de Fransen", legt Joost Bourlon uit.

De Bourlons zijn zonder het af te spreken bijna identiek gekleed. Het uiterlijke bewijs dat het duo in veel opzichten op elkaar lijkt. Ze volgden allebei Latijn-Grieks bij de jezuïeten in Aalst, woonden beiden lang thuis in Baarddegem en erfden elk de geordende geest van hun vader. "De kelder stond vol bakjes waarop hij had geschreven wat erin zat. Ook zijn logica en gevoel voor humor hebben we altijd bewonderd", herinnert Hans Bourlon zich. "Onze

creativiteit hebben we dan weer van moederszijde. Onze grootvader was bijvoorbeeld kunstschilder." Niet verwonderlijk dat Hans en Joost Bourlon in 2009 bijna gelijktijdig werden uitgeroepen tot Manager van het Jaar en *Tour Manager de l'Année*.

Maar er zijn ook vlakken waarop de PDG en de ondernemer van elkaar verschillen. "Joost was op de universiteit een uitmuntende student die onderscheiding haalde. Dat ging aan mij voorbij. Hij heeft ook zijn studies afgewerkt, ik niet. Ook een kleine nuancering", lacht Hans Bourlon. Terwijl hij zich uitleefde als leider bij de scouts was Joost Bourlon trainer van de plaatselijke voetbalploeg. "Omdat je zelf niet kon voetballen", plaagt Hans Bourlon. "Klopt, maar ik kon wel goed uitleggen hoe het moest", vangt Joost Bourlon op.

TRENDS. Was het toen al duidelijk dat u allebei ooit eens een bedrijf zou leiden?

HANS BOURLON (STUDIO 100). "Ach, op mijn achttiende speelde ik gitaar en dacht ik dat ik de Rockrally zou winnen. Achteraf bleek het talent niet groot genoeg. Ik dacht toen ook dat wijsbegeerte de enige studierichting was die je kon kiezen. Een ontgoocheling, want ik was de enige die er aan de universitaire faculteiten Sint-Aloysius van Brussel voor koos."

JOOST BOURLON (PLEIN VENT). "Juist, eerste kandidatuur was jij alleen zeker?" ▶

► HANS. "Ja, dat was ik. Ik heb me achteraf wel bijgeschoold op financieel gebied. Op dat vlak had mijn opleiding een zwakke flank gecreëerd. Al was het maar een soort angst voor cijfers. Maar ik ben erover hoor. (*glimlacht*) En jij wilde toch diplomaat worden?"

JOOST. "Ik wilde inderdaad ooit het diplomatiek examen afleggen. Er waren wel 1000 deelnemers. Ik ben gaan zitten, heb gewacht tot de vragen waren uitgedeeld, ben weer rechtgestaan en heb afgegeven. Ik wilde niet meedoen aan een examen waar zoveel mensen dezelfde vragen moesten beantwoorden. Als ze me wilden, moesten ze mij bij wijze van spreken maar komen halen. Naar mijn gevoel is het daarna allemaal heel natuurlijk verlopen. Er zijn mannen die over lijken gaan om er te komen. Dat was bij ons niet nodig. Mijn baas bij Sunair, Marc Vanmoerkerke, was de eerste die me erop wees dat ik charisma had. Daarom stuurde hij me naar Parijs."

HANS. "Je hebt in je carrière inderdaad iemand nodig die je vertelt wat je kunt. Het was Lambert Vandesype van de jeugdafdeling van de VRT die mij bij die zelfontdekking hielp. Hij kwam ooit kijken naar een evenement dat we met de scouts hadden opgezet en zei me daarna met zware stem: (*imiteert*) 'Jij kunt meer dan in je dorp dingen organiseren. Kom eens langs, want jij moet bij de VRT beginnen'."

U schijnt ook zeer goed tegen uw verlies te kunnen. Dat kenmerk is meestal niet eigen aan topmanagers.

HANS. "Als ik iets doe, wil ik dat goed doen en soms zelfs zo goed mogelijk. Tegelijk relatieve ik de dingen kapot. Het raakt me echt niet als ik glansrijk verlies. Je moet ook je wedstrijden kiezen. Sommige win je beter niet omdat het niet gepast lijkt. Wat niet wil zeggen dat ik niet hard mijn best doe en stiekem denk dat ik wel kan winnen als ik ergens echt in geloof."

JOOST. "Die houding van Hans is gemakkelijk te verklaren. Hij was de jongste in het vriendengroepje dat bij ons thuis kwam spelen. Daardoor verloor hij meestal als we gingen koersen of als we pingpong speelden. We waren meestal ook met vijf en dus moest er gevochten worden voor een van de vier stoelen bij het kaarten. Dan viel Hans geregeld uit de boot. Zo heeft hij geleerd om te verliezen."

HANS. "En om door te zetten. Als ik voor Studio 100 spreek, is het zeker niet ons opzet om de grootste op de markt te worden.

We willen wel goed zijn in wat we doen en onze klanten tevreden houden zodat ze terugkomen. Dat zijn ook waarden die ik met mijn opvoeding heb meegekregen en bij Gert Verhulst, de mede-eigenaar van Studio 100, is dat niet anders."

Zijn er evenveel gelijkenissen in jullie people management?

JOOST. "Hans gaat altijd overal eens dag zeggen als ik hier met hem rondloop. Ik doe hetzelfde bij Plein Vent. En ik heb in mijn leven nog maar één keer geroepen tegen een medewerker, Hans nog nooit. Wij luisteren allebei meer dan we spreken."

HANS. "Ik ben me er altijd relatief van bewust dat het heel belangrijk is welke signalen je aan het hoofd van een bedrijf uitzendt. Alleen al de manier waarop je stapt. Als ik hier door de gangen begin te lopen als een gek omdat er nog zoveel moet gebeuren, zet ik die nervositeit waarschijnlijk over op een heleboel andere mensen. Het is dus essentieel om rust uit te stralen en het gevoel te geven dat alles onder controle is. Veel van onze medewerkers zijn trouwens artiesten. Die moet je een plek geven waar ze zich thuis voelen."

Waarom hebt u dan nooit samengewerkt? Uw zus Miet werkt wel bij Studio 100.

HANS. "Wij zijn geen familiebedrijf hé."

JOOST. "Toen Hans in 1996 met Studio 100 begon, woonde en werkte ik al zes jaar in Frankrijk. Sunair was net verkocht aan Airtours. Zij hadden enorme plannen op de Franse markt, maar ik had mijn ontslag al gegeven. Ik ging Spector in Frankrijk opstarten. Het contract met Johan Mussche, de toenmalige CEO, was al getekend. Dat was buiten de topman van Airtours gerekend. 'Hors de question dat jij vertrekt', zei hij tijdens een lunch. Ik ben met hangende pootjes naar Mussche gestapt om te zeggen dat ik van gedacht was veranderd. Hij begreep het. Om maar te zeggen dat ik zelf in een spannende periode zat toen Studio 100 van start ging."

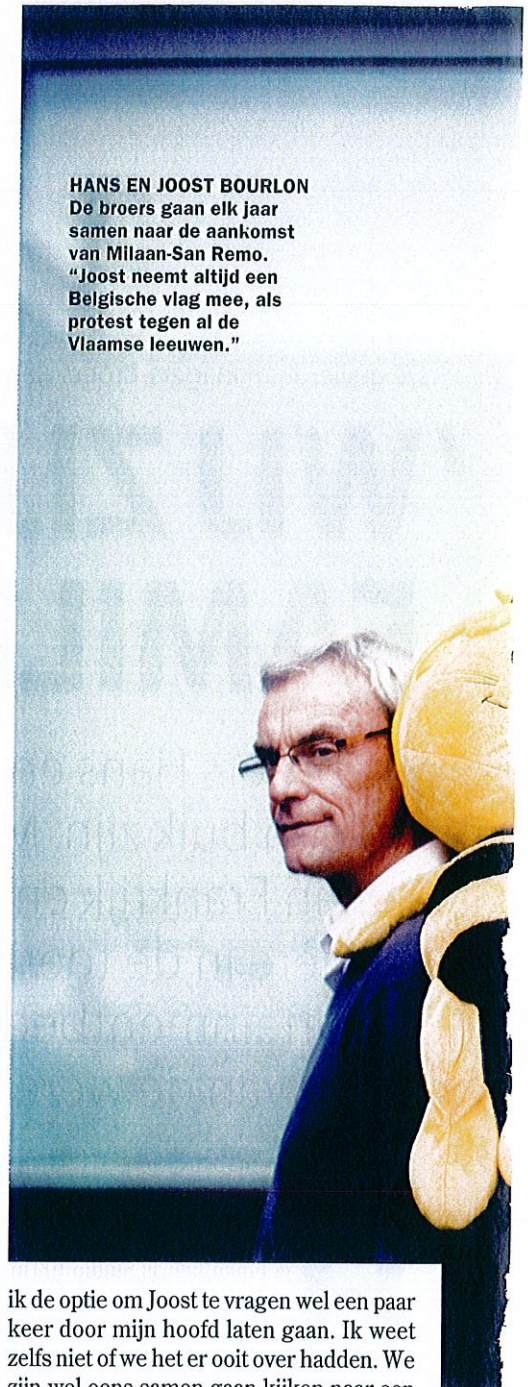
HANS. "Ik kwam toen trouwens uit de tv-wereld, een heel andere sector dan die waar in Joost actief was."

Daarom was de hulp van een econoom misschien mooi meegenomen?

HANS. "Dat is nooit ter sprake gekomen. Bij de start van onze pretparken hadden we wel eens managementproblemen. Dan heb

HANS EN JOOST BOURLON

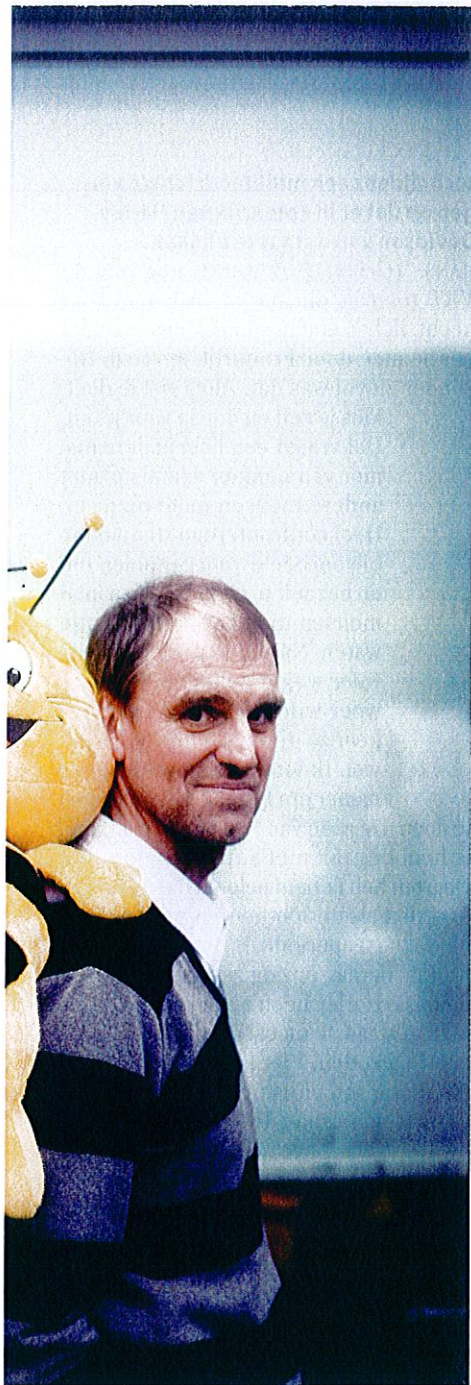
De broers gaan elk jaar samen naar de aankomst van Milaan-San Remo. "Joost neemt altijd een Belgische vlag mee, als protest tegen al de Vlaamse leeuwen."



ik de optie om Joost te vragen wel een paar keer door mijn hoofd laten gaan. Ik weet zelfs niet of we het er ooit over hadden. We zijn wel eens samen gaan kijken naar een park dat over te nemen was in het zuiden van Frankrijk. We hebben dat uiteindelijk aan ons voorbij laten gaan."

Hebt u elkaars carrière op één of andere manier beïnvloed? Belt u elkaar om advies te vragen?

HANS. "Het zou een beetje zonde zijn om in het zuiden van Frankrijk de hele tijd over het werk te praten. Ik heb daar een fiets en de bergen zijn er binnen rijbereik. Toen Joost zijn kinderen nog jonger waren, moest ik er ook Stratego spelen en boeken van Jommeke lezen. De Nederlandse taal moet toch hoog in het vaandel worden gedragen. Het interesseert me uiteraard ook waar zijn kinderen in Frankrijk mee bezig zijn. Ook



wat er in de reissector gebeurt, interesseert me, maar we bomen zelden door over het werk.”

JOOST. “Ik heb hem ook niet gebeld toen ik een *leveraged management buy-out* deed bij Plein Vent, of toen ik weer verkocht.”

HANS. “Ik heb hem achteraf wel de enige pertinente vraag gesteld: voor hoeveel? Ik wacht nog altijd op het antwoord.”

Waarom heeft u Plein Vent weer verkocht?

JOOST. “Het plan bij de MBO was om in 2010 uit te stappen. Dat is uiteindelijk eind 2008 al gebeurd. Sommige waarnemers leggen het verband met de start van de crisis, maar

we maakten de mondelinge overeenkomst met Fram al in augustus 2008. Fram heeft woord gehouden, want het contract is pas in november ondertekend. Ze hadden even-goed kunnen zeggen dat ze door de crisis de boot nog even wilden afhouden. Het is voor mij ook interessant om deel uit te maken van een grote groep. Ons plan voor *développement*, ons ontwikkelingsplan, stelt dat we de komende drie jaar behoorlijk groeien. We willen tegen 2011 van een regionale touroperator uitgroeien tot een nationale touroperator die reizen aanbiedt vanaf alle Franse luchthavens.”

Wil dat zeggen dat uw bedrijf niet zo crisisgevoelig is?

JOOST. “Dat zijn we wel. We bieden vooral goedkopere pakketreizen aan. Onze klanten zijn vaak het meest gevoelig voor de crisis en haakten daarom vorig jaar vooral tijdens het hoogseizoen af. Maar de hele Franse reismarkt heeft klappen gekregen.”

HANS. “Ook de Belgen maken door de economische omstandigheden minder gemakkelijk een verre reis. Daar hebben onder andere de parken van Studio 100 wel voordeel uitgehaald. Een crisis biedt altijd mogelijkheden om de kaarten wat te herschudden, maar het is te karikaturaal om te zeggen dat de crisis voor ons alleen een geschenk is. Het afgelopen jaar speelde de crisis zich vooral af in de hoofden van de consumenten. Sinds januari worden er steeds meer mensen ontslagen. Dat is een heel ander fenomeen. Het is nog maar de vraag hoe wijd zich dat verspreidt. Tegelijk zijn er ook tekenen van economische opflakking. 2010 ziet er voor ons op het eerste gezicht dus weer goed uit.”

JOOST. “Bij ons kondigt 2010 zich ook een stuk beter aan dan 2009, maar we hebben nog geen beeld op wat het hoogseizoen brengt. Het is nog iets te vroeg om voorspellingen te maken, al is de trend positief.”

Het wordt dus voorzichtig vieren tijdens de jaarlijkse uitstap naar de aankomst van Milaan-San Remo?

JOOST. “Dat is inderdaad een traditie.”

HANS. “Joost neemt dan altijd een Belgische vlag mee, een beetje als protest tegen al de Vlaamse leeuwen die daar te zien zijn. We gaan dan ook steeds even discussiëren met de toeschouwers die met Vlaamse vlaggen staan te zwaaien. Wij zijn nochtans allebei Vlamingen, zonder daar een politiek statement van te maken. Maar ik vind niet dat het Vlaanderen iets bijbrengt om daar zo

HANS BOURLON (48)

- Studeerde wijsbegeerte.
- Ging in 1987 aan de slag als medewerker bij de BRT
- Richtte in 1996 samen met Danny Verbiest en Gert Verhulst het entertainment-bedrijf Studio 100 op
- Werd in 2009 samen met Gert Verhulst uitgeroepen tot Manager van het Jaar

JOOST BOURLON (49)

- Studeerde economische wetenschappen
- Startte zijn carrière als *ground handler* bij Aviapartner
- Werd in 1987 product-manager bij Sunair
- Begeleidde in 1990 voor Sunair de overname van Voyage Conseil in Parijs
- Stond sindsdien aan het hoofd van Sun International in Frankrijk
- Stapte in 2000 over naar de Franse regionale touroperator Plein Vent
- Kocht Plein Vent in 2005 via een *leveraged management buy-out*
- Verkocht Plein Vent vorig jaar aan de Franse touroperator Fram, maar blijft wel CEO
- Werd vorig jaar door het Franse blad *Tourmag* uitgeroepen tot *Tour Manager de l'Année*

protserig de Vlaamse leeuw te tonen. Als je op de televisie dus een Belgische vlag ziet, weet je dat Joost ze vasthoudt. *(lacht)*"

Joost, hebt u nog een groot netwerk in België?

JOOST. "Ik heb geen Belgisch netwerk nodig om in Frankrijk zaken te doen. Ik heb Bart Bracks, de gedelegeerd bestuurder van Jetair, wel nog een paar keer gezien. Marc Hofman, de CEO van Ter Beke en Aalstenaar, is nog altijd een vriend. Wij brengen 14 juli, de Franse nationale feestdag, altijd samen door in Frankrijk."

Hoe kijkt u als expat naar ons land?

JOOST. "We hebben in het zuiden van Frankrijk een tijdje een Belgische club gehad. Je merkte daar bij iedereen hetzelfde: hoe verder je van de problemen leeft, hoe meer je ze relateert. Er zijn altijd artikels die ik zelfs niet meer lees als ik 's ochtends op de website van de VRT ga kijken. Sommige problemen vind ik niet meer interessant."

Dus Brussel-Halle-Vilvoorde...

JOOST. "Daarvan vraag ik me af hoe dat mogelijk is. Ik merk dat mijn kinderen ook al niet meer begrijpen hoe sommige Belgische problemen kunnen bestaan. Mijn medewerkers vragen me er ook soms over. Ook zij reageren dan een beetje ironisch."

HANS. "Als ik bijvoorbeeld in onze vestiging in Duitsland kom, vind ik de moeilijkste vraag: 'in welke groep zitten jullie in het wereldkampioenschap voetbal?' Ik antwoord altijd dat wij momenteel meer focussen op tennis. *(lacht)*"

Ondervindt Studio 100 last van typisch Belgische problemen?

HANS. "Ik kan wel een boom opzetten over de verbanden tussen de overheid en Studio 100 en over hoe ontgoochelend die vaak zijn. Als onze overheid in een sector intervineert, moet dat zijn om de sector te stimuleren. Niet om de sector op zijn kop te zetten. Dat is gebeurd in de musicalsector, waardoor Studio 100 voorlopig geen musicals meer maakt."

"Wat is nog een sector niet stimuleren? De overheid die plots in publiek-private samenwerking begint met een park als het Land van Ooit in Tongeren. Wij ston-

den daar met open mond naar te kijken, want Studio 100 had wel zelf 80 miljoen euro in parken geïnvesteerd. Ik vond dat het na het faillissement van het Land van Ooit ook verbazingwekkend stil is gebleven, als je weet hoeveel overheidsgeld daarin is geïnvesteerd. Zo zie je maar dat de overheid in de private sector toch vaak

"De overheid die hier in de private sector intervineert. Dat is nog altijd als een olifant in een porseleinenkast"

Hans Bourlon

een olifant in de porseleinkast is. Ik zou liefst willen dat de overheid de boel niet overhoop komt halen en ze mensen die initiatief willen nemen gewoon hun gang laat gaan."

Dan kan een sector ook nooit worden gestimuleerd.

HANS. "Stimulansen moeten gewoon op een intelligente manier worden gegeven. Wij gaan de komende jaren bijvoorbeeld tientallen miljoenen euro investeren in de productie van tekenfilms. Dat is een belangrijke bedrijfsstrategie. We hebben die activiteit in Frankrijk ondergebracht omdat we daar aanspraak kunnen maken op subsidies. Door die stimulans telt Frankrijk ook veel meer bekwame animatieprofessionals. Het nadeel is dat de Franse cultuur in de Angelsaksische wereld niet altijd wordt erkend. Daar passen we een mouw aan door onze studio's in Sydney en Frankrijk te laten samenwerken. Zo krijgen we een internationaal cachet en maken we gebruik van Franse en Australische subsidies. Dat is elke keer een ingewikkelde oefening. We hebben de Belgische politici wel eerst gevraagd of ze ons dezelfde voorwaarden konden bieden als in Rijsel. Ze staken hun handen in de lucht en stuurden ons van het kastje naar de muur. Uiteindelijk konden we hier op geen enkele steunmaatregel een beroep doen."

Was het om die frustraties eraf te rijden dat u een motor kocht of deed u dat

toch tijdens een midlifecrisis? We vingen op dat er in Frankrijk een Harley-Davidson van u staat te blinken.

HANS. "*(Grinnikt)* Ik werkte nog voor de VRT toen ik die motor vrij impulsief kocht. Ik ben er dan een paar keer in mijn eentje mee door Frankrijk gereisd. Bijzonder zinvol was dat. Alles wat je doet, kies je zelf en doe je voor jezelf. Dat vraagt een heel andere manier van denken dan als je met andere mensen moet omgaan. Heel confronterend. Ik had me bijvoorbeeld voorgenomen om op bezoek te gaan bij een aantal mensen die daar met vakantie waren. Na een dag wilde ik altijd weer weg omdat ik de vrijheid weer wilde. Zodra je een paar keer zo gereisd hebt, ken je het wel. Ik vind het nu veel aangenamer om fysieke inspanningen te doen. De zoon van Joost, mijn petekind, is heel begaan met auto's en motoren. Daarom heb ik hem beloofd dat hij de motor krijgt als hij achttien wordt. Joost vult nu de tussenperiode."

JOOST. "Ik mag er nog zeven jaar mee rijden. Die Harley heeft eerst jaren in de garage gestaan, ik moest die alleen af en toe eens aanzetten. Vier jaar geleden begon die motor mij plots te interesseren. Ondertussen is ermee rijden een echte hobby. De streek leent zich er ook enorm toe, maar ik blijf een zondagsrijder."

U bent nu wel lang genoeg vriendelijk voor elkaar geweest. Wat is het slechtste kenmerk van uw broer?

HANS. "Is dat interview hier ook voor de Flair of zo? *(Hilariteit)* Enfin, ik eet te snel."

JOOST. "Voilà. Zelfs mijn vrouw zegt dat als hij bij ons komt eten. Vroeger deed hij dat ook al."

HANS. "Er was ook zo weinig dat ik wel snel moest eten om iets te hebben. *(Knip-oogt)*"

JOOST. "Samen met mij een fles rode wijn leegdrinken, kan hij toch niet meer."

HANS. "Ik kan daar inderdaad niet meer tegen. Maar hij rijdt veel te snel, zeker op dat bochtige parcours in Frankrijk. Joost is echt een nerveuze chauffeur. Toegegeven, ik ben dat ook."

Dus u wandelt heel rustig door de gang tot aan de wagen...

JOOST. "... en dan: *animal!* *(Lacht)*" (T)