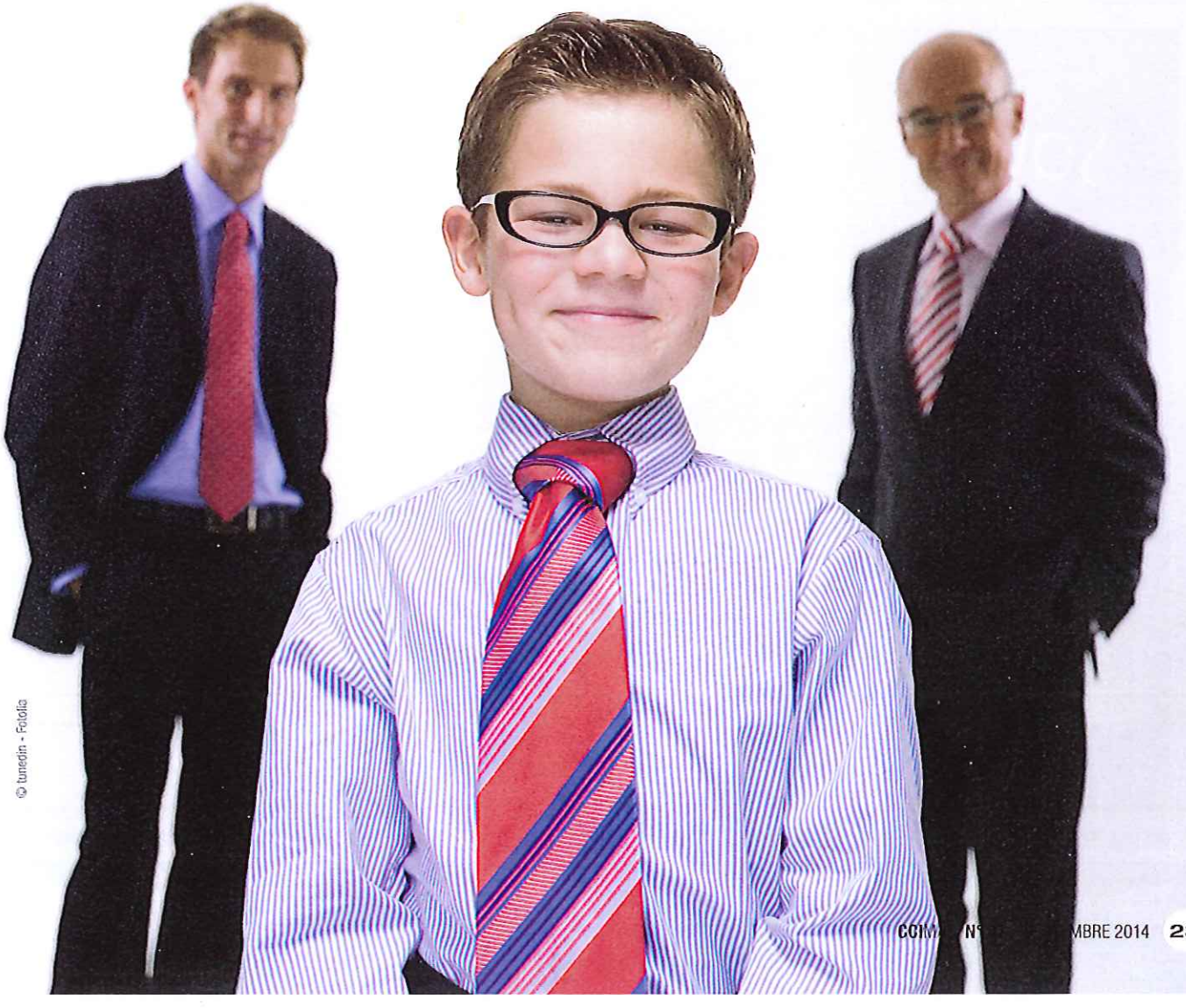
Dossier

BUSINESS EN FAMILLE: À 100 POUR SANG!

Les sociétés familiales ne sont pas des entreprises comme les autres. Situées à la croisée des chemins entre famille, entreprise et individu, leur gestion s'accompagne parfois, d'une charge émotionnelle pouvant mettre en péril le devenir de l'entreprise.

Alors que les statistiques montrent que 75% des entreprises ne survivent pas à la 3e génération, certaines sociétés ont décidé de faire mentir les chiffres en mettant en place quelques bonnes pratiques. Des outils de bonne gouvernance capables de renforcer la crédibilité externe de l'entreprise tout en minimisant les risques de tension interne. Passage en revue de certaines de ces bonnes pratiques, des tabous qui embarrassent souvent les entreprises familiales et témoignages en ces pages...

STÉPHANIE HEFFINCK & CÉLINE LÉONARD



© tunedin - Fotolia

I. Les ingrédients de la pérennité

1. La rédaction d'une charte familiale

Véritable outil de prévention des conflits familiaux, la charte est une déclaration écrite recensant, entre autres, les valeurs de la famille, ses objectifs vis-à-vis de l'entreprise, ses grands principes de fonctionnement interne ainsi que le rôle attribué à chacun. Elle vise à répondre à des questions telles que :

- Quelles sont les valeurs que l'entreprise souhaite véhiculer ?
- Quelle culture d'entreprise les membres de la famille souhaitent-ils promouvoir ?
- Comment la famille envisage-t-elle le développement de l'entreprise ?
- Quel rôle la famille doit-elle occuper au sein de l'entreprise ?
- Comment s'organise la prise de décision ? Qui a le dernier mot ? Quid en cas de blocage ?
- Qui fixe la rémunération des membres de la famille actifs au sein de l'entreprise ?
- Quelle est la politique de recrutement familial (quand et comment un membre de la famille peut-il rejoindre les rangs de l'entreprise) ?
- Comment un membre de la famille peut-il sortir de l'entreprise ?
- Quelle est la position de la famille vis-à-vis de la participation de personnes extérieures ?
- Un conjoint ou partenaire peut-il intégrer l'entreprise familiale ?
- ...

Fruit de réunions collectives, la charte familiale doit idéalement être rédigée en période de sérénité et non quand surviennent des conflits. À intervalles réguliers, son contenu doit être revisité de manière à ce qu'elle reste toujours en adéquation avec la philosophie de la famille. Concernant sa forme, il n'existe pas de modèle imposé. Sa longueur et sa complexité sont laissées à l'appréciation de chaque société.

Attention : la charte familiale n'est pas à confondre avec le pacte d'actionnaires qui engage juridiquement ses signataires. Elle constitue en revanche un excellent complément de celui-ci.

UN POIDS LOURD DE NOTRE ÉCONOMIE :

- **77 %** des sociétés belges (123.000) sont des entreprises familiales (78 % en Flandre, 81 % en Wallonie et 64 % à Bruxelles)
- **50 %** des entreprises wallonnes de plus de 10 équivalents temps plein sont des sociétés familiales
- **55 %** des sociétés belges qui occupent plus de 200 travailleurs sont familiales
- **45 %** de l'emploi en Belgique est fourni par les entreprises familiales
- **17.000** entreprises familiales seront à transmettre au cours des 10 prochaines années
- **500** sociétés familiales risquent de fermer l'année prochaine en Wallonie faute d'avoir trouvé la bonne voie de succession

TÉMOIGNAGE

ORTIS : une charte « famille-entreprise » rédigée par la 3e génération

La 3e génération des Laboratoires Ortis

Depuis 1958, les Laboratoires Ortis s'activent dans le développement et la fabrication de produits de phytothérapie. Voici 2 ans, la recherche s'est focalisée sur les solutions naturelles pour la santé du système digestif (intestins, foie, colon).

Après les fondateurs, Adolphe et Irène Horn, ce sont 2 de leurs fils (Michel et Philippe) et leur belle-fille (Solange) qui ont repris les rênes de l'entreprise. Consciente de la nécessité de se professionnaliser pour perdurer, cette 2e génération s'est entourée d'un conseil stratégique, actuellement fort de 3 compétences externes (finance, management et marketing).

En 2012, le séminaire *Leading the family business* (IMD Lausanne) interpelle le trio sur l'importance de se doter d'un nouvel outil : une charte familiale. « *En écoutant le témoignage d'autres propriétaires de sociétés familiales, nous nous sommes aperçus que nous étions tous confrontés aux mêmes problématiques de transmission,* explique Michel Horn. *Pour préserver l'harmonie entre les générations, il nous est apparu opportun de rédiger un document énonçant certaines règles pour le futur. Baptisé chez nous charte « famille-entreprise », ce texte se concentre véritablement sur la relation unissant la famille à l'entreprise et la manière dont chaque héritier entend se positionner vis-à-vis de ce patrimoine commun.* »

Pour qu'une telle charte soit un succès, la génération concernée doit se l'approprier. « *Nous avons donc confié sa rédaction à la 3e génération tout en nous tenant prêts à intervenir si elle en manifestait la demande. Lors de chaque réunion, un conseiller a été présent aux côtés des « jeunes » pour les éclairer sur les éléments clés liés à la gestion d'une entreprise. Il les a également aidés à définir leur système de valeurs et cerner leurs objectifs personnels. Parallèlement, dans le cadre de notre participation au Groupement des Chefs d'Entreprises du Québec (section belge), nous avons participé à une réunion de mise en commun avec 4 autres dirigeants et leurs enfants. Une démarche riche qui a permis, grâce aux questions croisées, d'aborder des sujets parfois considérés comme tabous. Comme c'est quelqu'un d'autre qui pose la question, c'est moins gênant et les réponses sont souvent valables pour tout le monde.* »

Initié l'an dernier, le travail de rédaction de la charte touche patiemment à sa fin. « *La difficulté majeure aura été de composer avec des profils multiples. Les 5 cousins de cette nouvelle génération ont en effet des parcours scolaires variés, des âges différents (ndlr : de 22 à 35 ans). Certains ont grandi à Bruxelles, d'autres dans les Cantons de l'Est… Des personnalités distinctes, donc qui ont dû se trouver un socle commun* ».

La 2e génération ne s'en cache pas : la création d'une telle charte n'est pas sans impact sur le plan émotionnel. « *Mon frère et moi sommes très attachés à l'entreprise, à la région qui l'a vu grandir… Il n'en va pas nécessairement de même pour tous nos enfants. Une vision différente qu'il a fallu accueillir et respecter.* » Et Michel Horn de conclure : « *Bien qu'il soit complexe, je recommande à d'autres familles-entreprises de s'essayer à cet exercice. Il n'y a pas de modèle particulier à observer. Chaque famille doit composer sa charte en fonction de ses propres valeurs. Suis-je aujourd'hui serein par rapport à l'avenir ? Je ne sais pas, mais je n'ai en tous cas plus d'inquiétudes profondes.* »

ORTIS
Hinter der Heck, 46 à 4750 Elsenborn
Tél. : 080/44.00.55 - www.ortis.com

2. L'instauration d'une assemblée et d'un conseil de famille

Aux premiers temps de la vie d'une société, la nécessité d'instaurer une assemblée ou un conseil de famille ne se fait pas (ou peu) sentir. Des réunions informelles tenues entre parents et enfants suffisent ainsi, habituellement, à aborder les différents volets liés à la gestion de l'entreprise. Mais passé le stade de la 2e génération, la famille s'agrandissant, les choses se compliquent généralement et **il devient alors opportun de conférer à ces réunions un caractère plus formel**.

Organisée une à deux fois par an, l'assemblée familiale réunit tous les membres de la famille. La présence ou pas de la belle-famille ainsi que l'âge à partir duquel les enfants peuvent y prendre part sont laissés à l'appréciation de chaque société. Informant les participants sur la situation de l'entreprise et son évolution, l'assemblée doit, avant tout, permettre à tout un chacun de bénéficier du même degré d'information, qu'il soit actif au sein de la société ou simple actionnaire passif. Toutes les décisions importantes relatives à la famille et/ou à la relation de la famille peuvent y être abordées.

Parallèlement à l'assemblée familiale, un autre organe de gouvernance peut être mis en place: le conseil de famille. Plus restreint, il se compose de certains membres de l'assemblée familiale. Il doit permettre de traiter de manière régulière et spécifique des questions liées au fonctionnement de l'entreprise.

3. L'ouverture à des compétences externes

Au sein des entreprises familiales, il n'est pas rare que le conseil d'administration soit exclusivement composé de membres de la famille. Une situation qui n'est pas sans risques pour la pérennité de la société. Confusion d'intérêts, non-dits pour préserver l'harmonie ou absence des compétences requises peuvent ainsi venir entacher la bonne gestion de la firme.

Face à cette (trop) forte concentration du pouvoir, il est plus que recommandé d'ouvrir les portes de l'entreprise à des externes disposant de compétences complémentaires à celles des membres de la famille.

Au sein du conseil d'administration, ces « extérieurs » pourront poser un regard plus objectif et apporter le recul nécessaire à certaines prises de décision. À la différence des dirigeants en place, ces derniers sont moins susceptibles de laisser des motivations familiales prendre le pas sur des impératifs propres à la société. Leur présence peut également inviter le conseil d'administration à adopter un plus grand professionnalisme (finie l'improvisation ou le manque de préparation que l'on s'autorise parfois au sein de conseils d'administration familiaux).

Souvent difficile à envisager, la démarche ne peut être couronnée de succès que si elle est réellement souhaitée par l'entrepreneur familial.

4. Une transmission longuement préparée

Enfin, la pérennité d'une société familiale résulte souvent d'une transmission longuement préparée. Les spécialistes en la matière recommandent ainsi **pas moins de 10 années pour un passage de flambeau sans embuches.** Dans leur étude dédiée à la transmission du pouvoir dans les entreprises familiales, Johan Lambrecht et Fabrice Pirnay* font référence à 4 étapes essentielles :

- l'interpreneuriat : s'étendant de la naissance du successeur à la fin de ses études, cette phase permet à ce dernier de s'imprégner, de manière informelle, de connaissances sur l'entreprise, ses valeurs, sa culture, la fonction de dirigeant…
- le développement personnel continu : à la fin de ses études, le successeur part acquérir de l'expérience en dehors de l'entreprise familiale durant au moins 3 ans.
- l'intégration : c'est ensuite le retour au sein de l'entreprise où il effectue un parcours d'intégration d'environ 5 ans.
- la succession : au terme de ce parcours, le successeur prend officiellement en main la gestion quotidienne de l'entreprise.

De son côté, le cédant doit également se préparer plusieurs années à l'avance à ce changement de vie. Une présence trop importante au sein de l'entreprise au-delà de la succession peut ainsi s'avérer polluante. Un rôle de « conseiller sur demande » peut en revanche apparaître salutaire, tant pour le successeur que pour le cédant.

** « Transmission du pouvoir dans les entreprises familiales », Johan Lambrecht et Fabrice Pirnay, 2008 (Recherche commanditée par l'Institut de l'Entreprise Familiale)*

II. Les tabous intergénérationnels dans les entreprises familiales

4 catégories de tabous : compétences, argent, transmission, père

L'an passé, l'IEF (Institut de l'Entreprise Familiale-www.institutentreprisefamiliale.be) a commandé une enquête portant sur « **Les tabous intergénérationnels dans les entreprises familiales** », auprès de Nathalie Crutzen, Chargée de Cours à HEC, école de gestion de l'Université de Liège. Près de 120 entrepreneurs familiaux belges y ont répondu.

L'Institut a voulu cerner les sujets sensibles et apporter **quelques pistes pour améliorer le dialogue et la compréhension entre générations.**

CEO de l'IEF, Laurent Weerts nous commente les résultats recueillis et nous avoue son étonnement : il ne pensait pas que la difficulté de se parler entre générations était à ce point marquée.

Il identifie précisément le chapitre délicat des tabous autour de la compétence. Ce que les parents et les enfants n'osent se demander, ce sont

« Enlevez le côté émotionnel du débat en faisant appel à des spécialistes pour réaliser un assessment de vos enfants, par exemple… »

Laurent Weerts, C
de l'Entrepris

leurs appréciations sur les manières d'être et de faire mutuelles. « Quelle image ont-ils de moi en tant que chef d'entreprise » s'inquiète le père ou « Comment me perçoit-il dans ma fonction ? », se tourmente le fils. Et la question de l'argent ? Elle n'est pas épineuse en tant que telle. Le sujet qui fâche est plutôt lié à la confusion des rôles entre celui qui est actionnaire et celui qui travaille dans l'entreprise. Ce dernier qui y mouille sa chemise a l'impression de ne faire qu'enrichir son frère, « simple » actionnaire.

Crucial, le sujet de la transmission est pourtant longtemps évité. *« Quand on a plusieurs enfants, lequel est le plus apte à succéder au père ? La mère peut parfois avoir un autre avis que celui de son mari, c'est un souci potentiel. Du reste, pour ne pas entrer en conflit avec eux, trop de parents veulent imposer leur choix. Ils n'écoutent pas leurs enfants qui auraient éventuellement la solution ».*

Quelques conseils

Bref, ces écueils guettent bon nombre d'entrepreneurs puisque quelque 80 % des entreprises sont familiales, en Belgique. Laurent Weerts, lui-même cinquième fils d'un entrepreneur familial, leur prodigue ces conseils : *« Ne restez pas seuls, partagez vos préoccupations avec des pairs. Entourez-vous de spécialistes : réviseur, expert-comptable, notaire. Anticipez les problèmes ; passez par des sociétés de management ; pour les plus grosses sociétés, par un comité de rémunération. Faites réaliser une charte familiale par un externe. Pensez aussi à l'IEF qui peut vous aiguiller et crée des réseaux. Notre ASBL peut vous renvoyer vers les bons spécialistes extérieurs à l'entreprise. Son « Académie des Successeurs familiaux » qui reprend en octobre abordera entre autres le sujet des « tabous », dans l'une de ses 14 sessions ».*

TABOUS INTERGÉNÉRATIONNELS

THÈME	TABOUS	REMÈDES SPÉCIFIQUES
COMPÉTENCE	▸ reconnaissance du père ▸ capacité des enfants ▸ expérience extérieure	Évaluation externe
ARGENT	Salaire, rémunérations, avantages	Charte Société de management Comité de rémunération
TRANSMISSION	▸ métier des enfants ▸ vision des enfants de la succession	Charte Externe
PÈRE	Dialogue	Coach Formations Académie des Successeurs

III. Se démarquer de papa ?...

La maladie du « mal à dire » : c'est également l'un des grands constats qui est apparu à Valérie Denis. L'auteure de « Bijoux de Famille » (Ed ICHEC-PME), estime que la vaste enquête menée sur 2010-2012 par l'ICHEC Brussels Management School qui l'a confirmée a comblé un manque. *« Tout était toujours vu sous l'angle du dirigeant et on ne tenait jamais compte de la jeune génération ».* Une enquête on-line complétée par des interviews en face-à-face pour prendre le pouls de ce que ces jeunes élevés en entreprises familiales craignent, espèrent, projettent…

« Trois enfants sur 4 portent un intérêt naturel à l'entreprise » révèle la Directrice de la Chaire « Familles en Entreprises » de l'ICHEC Brussels Management School ; et, 8 fois sur 10, la fierté d'appartenir à une entreprise familiale apparaît en tête de la liste des sentiments cochés sur la liste. Des observations encourageantes, mais ce phénomène peut expliquer le « mal à dire ». **Très admirative par rapport à ses ainés, la « Next Gen » leur laisserait l'initiative de la discussion concernant la transmission.** La fin de la vie professionnelle de leurs parents étant symboliquement une sorte de mort, ils éviteraient ce sujet. Conséquence : certains quittent l'entreprise familiale sans avoir traité cette question, alors qu'en leur for intérieur, ils ne rêvent que d'y

Valérie Denis, Directrice de la Chaire « Familles en Entreprises » de l'ICHEC Brussels Management School

« Frein principal à la transmission de l'entreprise : la non communication intergénérationnelle… »

demeurer. Grande déception aussi : la préparation largement insuffisante ou inexistante de la jeune génération à la transmission dont la faisabilité technique n'est même pas soulevée.

Autre enseignement de l'enquête de l'ICHEC. Si les « 18-35 » reconnaissent certains mérites à la génération précédente dont ils voudraient suivre les traces, ils s'en démarquent nettement sur certains points…

POINTS DE CONVERGENCE	CE QU'ILS VOUDRAIENT CHANGER
• l'excellence du savoir-faire	• + de transparence dans la communication tant verticale que transversale entre les différentes sociétés de la famille
• le suivi fidèle du client	• + d'empowerment, de responsabilisation du personnel. *« Leur style est plus participatif ; ils ont pleine conscience qu'ils ne peuvent se montrer abusivement directifs face à quelqu'un qui les a vus grandir ».*
• le respect des collaborateurs	• + d'objectivité dans la prise de décision : *« Ils mettent un équilibre entre l'objectivité et le côté humain, en s'appuyant sur des tableaux de bord, sur des outils d'aides à la décision pour exposer plus facilement leurs orientations ».*
• la bonne gestion financière	• l'enjeu = l'individu, devenir qui on veut être vraiment ; la mise = l'entreprise. *« Cette génération qui a connu le divorce se dit que tout n'est pas inéluctable, qu'on peut changer le cours de l'histoire ».*
• mêmes motivations quant au choix de devenir entrepreneur : être son propre patron, réaliser une de ses passions, poursuivre l'entreprise	• moins de mélange vie privée/vie professionnelle

IV. Témoignages

BEURRERIE DE ROCHEFORT : 6 frères et sœurs à la barre

À Rochefort, le beurre se prépare en famille ! Au sein de la beurrerie fondée en 1948 par Arthur Mathot, les six enfants s'activent : Pierre à la gestion financière, Cécile au commercial, Benoît à la logistique, Marie-Anne à l'administratif, Abel à la technique et Dominique à la production fromagère. Le secret de réussite de cette étonnante fratrie ? La complémentarité. *« Chacun évolue dans son domaine de compétence,* explique Cécile Mathot. *Nous avons tous notre zone d'autonomie et ne nous marchons jamais sur les pieds. Étant tous dotés d'un même pouvoir de décision, nous nous concertons uniquement lorsqu'il s'agit d'évoquer la stratégie et le devenir de l'entreprise. Pierre, en raison de ses compétences financières, nous dresse généralement un bilan de la situation. Nous tranchons, ensuite, de manière collégiale. »*

Aujourd'hui réunis au sein de l'entreprise familiale, les enfants de la famille Mathot n'ont pas toujours projeté leur devenir professionnel dans le secteur du beurre. *« Pierre et Marie-Anne constituent à cet égard une exception,* poursuit Cécile Mathot. *Ils ont très jeunes manifesté leur envie de rejoindre la beurrerie pour y seconder nos parents. Un choix qui a guidé leurs études. Pour les autres, cela s'est fait avec le temps. Nous avons d'abord évolué dans d'autres sociétés avant de finalement intégrer les rangs de l'entreprise familiale. Un parcours d'ailleurs préconisé par notre père qui préférait que nous fassions nos armes à l'extérieur avant de le rejoindre. »*

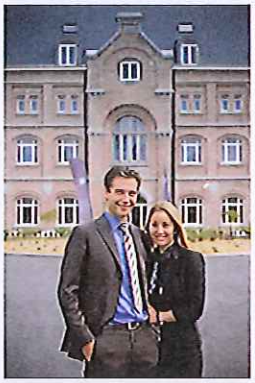
Au sein de la beurrerie, chaque enfant a dû faire ses preuves ensuite : *« Je n'ai pas été propulsée tout en haut de l'échelle. J'ai commencé la vente de manière basique avant de gravir les échelons. À la différence d'une personne étrangère à la famille, je me suis rendue compte que beaucoup d'informations m'avaient été transmises de manière informelle. Un bagage qui m'a sans doute permis de progresser plus rapidement. »*

Du côté de la 3e génération, 17 petits-enfants sont susceptibles d'intégrer un jour l'entreprise familiale. *« Ils sont encore jeunes. Rien n'a donc encore été décidé aujourd'hui. Si tel devait être le cas, nous leur recommanderions simplement d'engranger de l'expérience dans d'autres firmes avant de nous rejoindre. »*

Les 6 enfants entourant leurs parents, Arthur et Marie-Josée Mathot, fondateurs de l'entreprise

BEURRERIE DE ROCHEFORT
Route d'Achêne, 5 à 5561 Celles
Tél. : 082/66.61.62 - www.beurre-fromage.com

GROUPE VAN DER VALK : un membre de la famille à la tête de chaque hôtel



Marco et Sophie Wohrmann, un duo à la direction de l'Hôtel Verviers.

Au sein du monde hôtelier, la famille Van der Valk fait figure de véritable dynastie. Comptant une centaine d'hôtels à travers le monde (dont 9 en Belgique), le groupe a vu le jour, en 1939, aux Pays-Bas sous l'impulsion de Martien et Rie Van der Valk. Aux côtés de ses 11 enfants, le couple a jeté les bases de ce petit empire toujours détenu, malgré son ampleur, par la famille.

Pour diriger un établissement au sein de la chaine, la règle est simple : il faut être un descendant des fondateurs. Un critère auquel répondait Marco Wohrmann, héritier de la 4e génération, devenu directeur de l'Hôtel Verviers en 2009 : « *Le mécanisme de transmission s'opère de manière naturelle,* explique-t-il. *Depuis notre plus jeune âge, nous avons l'habitude de parcourir les recoins de l'hôtel géré par nos parents. C'est donc en douceur que nous nous imprégnons du métier et des valeurs de la famille. Une liberté totale nous est toutefois toujours laissée : le secteur horeca n'est en effet une obligation pour personne. Force est pourtant de constater que, malgré des parcours scolaires variés,* nombre d'entre nous finissent par atterrir dans le secteur hôtelier »

Au quotidien, chaque directeur gère son hôtel de manière autonome. « *Je suis ainsi libre de décider des investissements nécessaires au bon fonctionnement de mon établissement ou de choisir mes propres fournisseurs* ». Il existe, en revanche, un comité piloté par des membres de la famille qui décide de la stratégie du groupe, gère son image de marque et trace les grandes orientations marketing.

Lorsqu'un poste de direction est vacant, c'est à nouveau naturellement que s'opère le choix du futur dirigeant. « *Celui-ci est posé sur base de l'intérêt manifesté par les descendants et de l'expérience que chacun peut mettre en avant.* »

Dans un futur proche, trois nouveaux établissements verront le jour en Wallonie (Liège, Arlon et Mons). L'occasion, peut-être, de voir les premiers représentants issus de la 5e génération prendre les rênes d'un hôtel et ainsi perpétuer cette incroyable épopée.

HOTEL VERVIERS - VAN DER VALK
Rue de la Station, 4 à 4800 Verviers
Tél. : 087/30.56.56 – www.hotelverviers.be

HÔTEL NIVELLES-SUD VAN DER VALK
Chée de Mons, 22 à 1400 Nivelles
Tél. : 067/21.87.21 - www.hotelnivellessud.be

ORTMANS : l'humain au cœur de l'entreprise depuis 1769

En région verviétoise, l'entreprise Ortmans fait partie intégrante du paysage économique. Fondée en 1769, cette société active dans la fabrication métallique est pilotée, depuis plus de 20 ans, par Denis Ortmans, héritier de la 8e génération. Une longévité faisant mentir nombre de statistiques sur les entreprises familiales et la supposée « fatale » 3e génération. Mais quels sont les secrets de cette pérennité ? « *A dire vrai, j'ignore comment se sont passés les précédents passages de flambeau,* souligne Denis Ortmans. *Je peux simplement vous exposer les éléments mis en place par mes parents qui ont concouru à une transmission réussie. Tout d'abord, un certain état d'esprit : mes sœurs et moi avons toujours bénéficié d'une liberté totale quant à notre choix de carrière. Mon père parlait peu de l'entreprise à la maison mais distillait, néanmoins, suffisamment d'informations pour que le ou les enfants intéressés par la société puissent venir à lui. Le processus de transmission a, ensuite, été mis en œuvre suffisamment tôt. Ayant témoigné de l'intérêt pour l'entreprise dès mon adolescence, mon père m'a suggéré différents types d'études. J'y ai parallèlement travaillé comme étudiant avant de rejoindre ses rangs une fois ma formation achevée. Dernier éléments ayant participé à cette bonne transmission : des circonstances favorables. J'entends, notamment, par-là une taille d'entreprise permettant une reprise par un enfant seul.* »

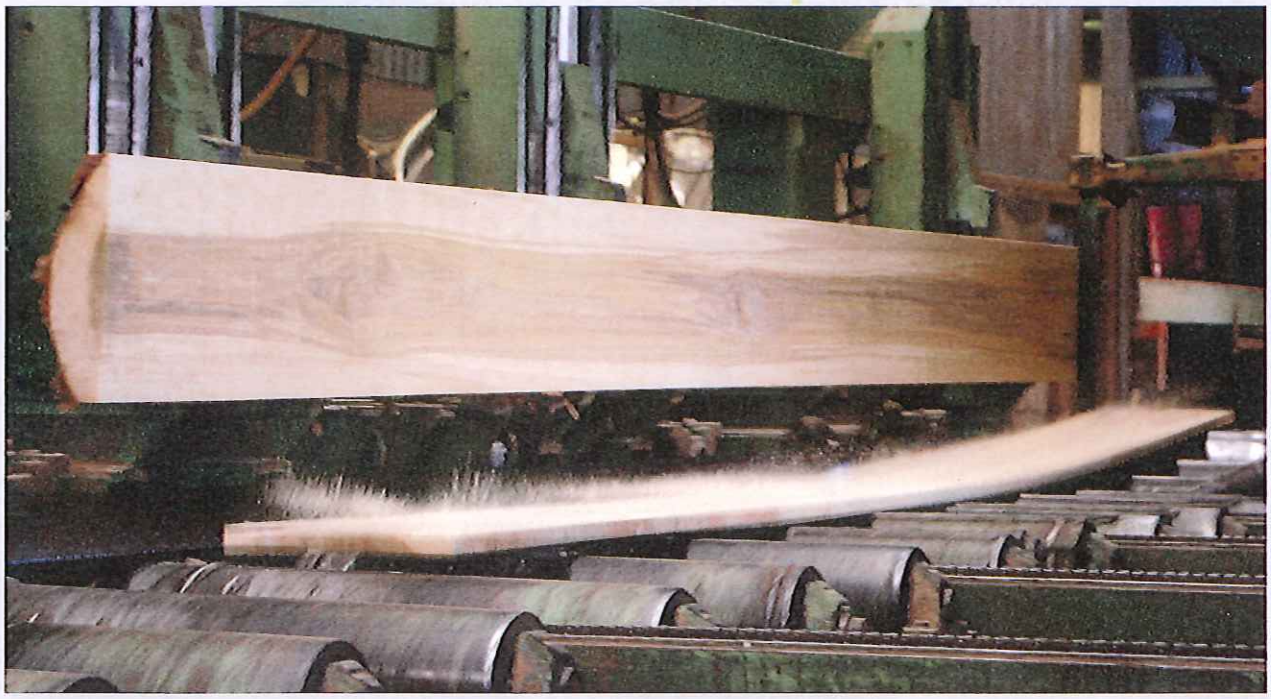
Présente lors de l'interview, Monique Ortmans, mère de Denis et administratrice, précise : « *Mon mari préférait que la reprise ne soit faite que par un seul enfant. Avec son expérience de partage d'activités à la génération précédente, il était important de se sentir pleinement responsable de la société. Dans ce cadre, nous avons eu la chance que Denis soit le seul à véritablement marquer son intérêt.* » En ira-t-il de même pour la 9e génération ? « *J'ai trois enfants (ndlr : âgés de 15 à 19 ans) et leur bonheur passera avant l'existence d'une éventuelle 9e génération,* poursuit Denis Ortmans. *Si aucun d'eux ne veut intégrer l'entreprise, ce ne sera pas un problème. S'ils sont un, deux ou trois à vouloir le faire, c'est très bien aussi. Tout comme mon père l'a fait, j'essaye de ne pas ramener*

Denis Ortmans, Administrateur délégué de l'entreprise familiale Ortmans.

mes problèmes professionnels à la maison. De temps à autre, je laisse cependant filtrer des éléments pour qu'ils comprennent les exigences de ce métier et puissent poser un choix en toute connaissance de cause. Je veille également à leur transmettre une certaine culture d'entreprise qui, depuis toujours, place l'humain et le respect de l'homme au cœur de ses valeurs. » Ce respect, Denis Ortmans l'a également éprouvé dans la relation qui l'unissait à son père. « *Lors d'une transmission, il n'est pas rare que le cédant ne parvienne pas à complètement se retirer. Il peine à accepter une autre manière d'agir, à faire confiance à son successeur… Ce ne fut pas le cas de mon père qui m'a immédiatement laissé une grande liberté d'action tout en restant discrètement présent pour me conseiller. Un respect mutuel* capital pour la réussite d'une cession. »

ORTMANS
ZI Les Plénesses - Bois La Dame, 2
à 4890 Thimister-Clermont
Tél. : 087/32.28.11 - www.ortmans.be

DELPHINE BOURGUIGNON (BOURGUIGNON BOIS) : femme dans un monde d'hommes



D'abord ailleurs…

Delphine Bourguignon le reconnaît : enfant, elle était bien embarrassée d'avouer que ses parents étaient entrepreneurs. Une tare ? « *Non, mais cela n'était pas facile à expliquer aux gens…* » Dans le « cela » traine le sentiment d'un sacerdoce inhérent à l'essence de l'entreprise familiale. « *Mes parents souhaitaient que je me fasse d'abord ma propre expérience à l'extérieur…* » reprend-elle. Successivement employée dans une banque puis commerciale, elle perçoit un beau jour des appels du pied de plus en plus insistants : « *Le besoin était criant, dans l'entreprise, d'une personne supplémentaire pour structurer le département commercial* ». Delphine retrouve alors son port d'attache. « *L'entreprise, une scierie, a été fondée par mon grand-père, Eugène Bourguignon, après la guerre. Les parties négoce et seconde transformation se sont développées depuis lors* ».

Chacun à sa place

À la première entreprise est venue s'en annexer une seconde, en 2007, spécialisée dans la construction en bois : **« Bourguignon Bois Construction »**.

Dans la famille Bourguignon, chacun a sa place : à José, le père, la production ; à Myriam, la mère, les départements vente et administratif. Delphine endosse également des responsabilités administratives et commerciales.

Au frère aîné reviennent les tâches liées à la logistique, les achats, le transport. Le plus jeune frère, pour sa part, est totalement absorbé par la dernière entreprise.

Delphine, de nature conciliante, se définit comme « *une sorte de réceptacle pour conserver l'harmonie familiale* ».

Se construire une légitimité

L'expérience de Delphine hors de l'entreprise familiale lui a-t-elle été profitable ? « *Sans hésiter, oui ! Pour me conférer une légitimité, par rapport à moi-même, au personnel, à mes parents. J'ai pu y acquérir des compétences de gestion. Cela m'a permis aussi d'affirmer une liberté de choix, je n'étais pas dans une « voie toute tracée »*.

Quels sont les avantages et inconvénients de travailler dans une structure familiale ? « *En pratiquant mon métier au sein de la société de mes parents, je ne dois pas « rendre de rapport » auprès de supérieurs hiérarchiques. J'ai une influence sur le cours des choses, l'évolution de l'entreprise, les prises de décisions. Mais, d'un autre côté, on a davantage de responsabilités par rapport au personnel, aux clients…* ».

Petite particularité : Delphine vit dans un monde d'hommes, du moins pour l'effectif « ouvriers ». « *Ca ne me dérange nullement, n'ayant jamais rêvé de m'épanouir dans un environnement glamour. En fait, je n'avais pas d'a priori. Probablement faut-il fournir plus d'efforts au départ pour construire sa crédibilité. Vous vous entendez souvent demander : « Je peux parler à Monsieur untel ? », alors que vous auriez la réponse. Quand on a prouvé qu'on pouvait résoudre le problème, la confiance s'installe. Je vous dirais même qu'ils reconnaissent des qualités de suivi et de sérieux propres aux femmes !* ».

BOURGUIGNON BOIS
Chemin de la Scierie, 12 à 1457 Tourinnes-St-Lambert
Tél. : 010/65.55.66 - www.bourguignonbois.be

BAPTISTE DE FRAIPONT (GLACES DE SMET) : d'une entreprise familiale… à une entreprise familiale

Les glaces de De Smet sont écoulées en Belgique et ses pays limitrophes, ainsi qu'en Nouvelle-Zélande

100 ans dans une même famille

En 2013, l'entreprise De Smet a soufflé ses 100 bougies.
Son histoire a effectivement débuté en 1913, avec Charles Brown qui vend des glaces à la boule en poussant sa charrette à bras. Les affaires prennent de l'ampleur et Charles est alors rejoint par sa fille et son beau-fils, Henri De Smet. Son petit-fils, Joseph, lui succède à la fin de la seconde Guerre mondiale. Martine, sa fille lui prête main-forte et son petit-fils, David, l'épaule aussi. David signe donc la 5e génération à la tête d'une même entreprise qu'il revendra après un siècle aux mains d'une même famille.

Aux mains d'une autre

Baptiste de Fraipont

Janvier 2013 : le jeune Baptiste de Fraipont se lance dans l'aventure, soutenu par sa famille. « *Mes frères, Julien, Alban et Valéry ont investi avec moi !* ». Les jeunes apportent à l'entreprise les fruits de leur expérience. « *Alban et mon père, Réginald, font partie du CA. Valéry met la main à la pâte dès qu'il le peut et se charge de recruter des étudiants, en haute saison. Quant à Julien, diplomate au Koweït, il me conseille en matière internationale !* »
Parti au départ dans l'idée de fonder sa société, Baptiste a revu sa copie : « *J'ai alors cherché à reprendre une société, de trois façons : par les cabinets de cession, le bouche à oreille et la Sowaccess !* » Et c'est d'ailleurs par l'intermédiaire de la filiale de la Sowalfin que l'entrepreneur trouvera finalement son bonheur.

Une transition en douceur

Baptiste, après un an et demi à la tête des glaces De Smet, tire un premier bilan ; il n'a pas voulu brusquer le personnel en place - 3 personnes permanentes, renforcées par 2 autres qu'il a engagées. « *J'ai discuté avec eux, individuellement car je pouvais comprendre leurs appréhensions. Un changement d'actionnaires, c'est déjà un gros choc pour le personnel, les fournisseurs, les clients* », analyse-t-il, lucide. « *Nous allons imprimer notre marque, petit à petit, de manière douce* ». La croissance de l'entreprise, tant en matière de chiffre d'affaires (ndlr : 1.900.000 euros en 2013) que de personnel aura eu raison des dernières craintes. « *Et puis je suis allé travailler à leurs côtés* » glisse le patron de 32 ans. « *Pour ce type de société, il m'apparaît important de rester familial ; de présenter une taille humaine (ndlr : 5 personnes permanentes+du personnel supplémentaire en haute saison) ; de demeurer proche proche de nos clients, fournisseurs. Et de conserver des valeurs de « long terme » et de qualité. Le caractère artisanal, traditionnel en fait partie, même si nous sommes à la charnière avec l'industrie. Et puis, être familial, c'est gérer… en bon père de famille. Ne pas se sentir oppressé par des actionnaires qui veulent des résultats immédiats, mais se laisser la possibilité de voir les choses sur le plus long terme* ».
Le premier métier que Baptiste voulait faire, à 4 ans, c'est marchand de glaces. Il n'y a pas de hasard…

Depuis une quinzaine d'années, le core business de l'entreprise est essentiellement tourné vers la production de glaces pour la grande distribution…

S.A. ETS DE SMET
Chaussée d'Asse, 35 à 7850 Enghien
Tél. : 02/395.95.60 - www.glacesdesmet.be

FLORENCE HUCKERT (HUCKERT'S INTERNATIONAL) : une préparation complète

D'entreprise ennemie à entreprise amie…

Florence Huckert entourée par ses parents

Florence Huckert parle posément ; son attitude, son timbre de voix, la teneur de ses propos laissent entrevoir une nature franche et volontaire, sage et studieuse. À l'inverse, sa jeune sœur est plus fougueuse et fonceuse. Ces deux-là formeraient un duo détonant, à la tête de l'entreprise. Mais ne brûlons pas les étapes ; la dernière est encore aux études… Et Etienne Huckert mène toujours la barque de main de maître.

« *À 2, nous serions quelque part plus complémentaires qu'à 3* » imagine Florence, songeuse, faisant allusion au passé de l'entreprise. Sans s'étendre longuement, elle revient sur la période de son interruption. On en retient que l'entreprise a été créée par le grand-père paternel de la jeune femme de 29 ans. À l'époque, son activité était liée aux savons de Marseille et elle n'avait pas encore de vocation de désinfection spécifique. Un épisode douloureux voit ensuite se déchirer les 3 fils de Charles. L'activité cesse. Jusqu'à ce qu'Etienne la relance, dans une voie redéfinie. « *Huckert's a mis au point 2 gammes principales de produits : Umonium 38®, pour la désinfection de surfaces et d'instrumentation et Phytogel, pour la désinfection de l'opérateur* ». Ces dernières sont utilisées dans le milieu médical, de la petite enfance, les maisons de repos, par les ambulanciers, les pompiers, etc.

Florence a-t-elle toujours désiré emprunter la voie tracée par ses parents ? « *Je vous le concède, non ! À l'adolescence, j'ai même connu une phase de rejet de cette société qui « me bouffait mes parents* ». Mais progressivement, des zones de lumière se sont dégagées sur son tableau. Elle a fini par entrevoir la « liberté », l'autonomie de ses parents (ndlr : au départ, sa mère avait sa propre activité, avant d'épauler son mari. Son rôle se partage actuellement entre les ressources humaines et la direction commerciale nationale et France).

Admiration mais style propre

Mais elle tire ses propres enseignements de leur mode de fonctionnement. Si on la sent très fière de son père, « *un entrepreneur fonceur, prêt à prendre des risques, qui vit son entreprenariat avec émotion et ambition* » et prête à s'en inspirer, elle ne le fera pas sans recul et avec moins de sentiment. « *La société, c'est véritablement le bébé de mon père. Pour moi pas ! Mais,* accentue-t-elle, *quand même un membre de la famille !* Dotée d'un master en entreprenariat d'une école privée parisienne, « EDC », la jolie blonde l'a complété d'un master en gouvernance des entreprises familiales et patrimoniales. Elle a d'ailleurs travaillé une demi-année dans un cabinet en conseil pour les entreprises familiales et plus de 2 ans dans une société dont le marché est complémentaire à celui d'Huckert's. Depuis 6 mois, elle poursuit son écolage de terrain dans la société familiale, passant de département en département. Pour parfaire ses connaissances, la jeune femme ne cède pas à la facilité : elle projette de se lancer quelques mois dans une expérience commerciale dans une région de France que la société n'a pas encore démarchée. La prospection pure et dure ! « *La meilleure façon de me confronter à la réalité que vivent nos commerciaux* ». Elle n'en fait pas secret : elle voudrait continuer à développer l'export.

HUCKERT'S INTERNATIONAL
Avenue Lavoisier, 20 à 1300 Wavre
Tél. : 067/89.41.00 - www.huckerts.net

PATRICK ET THIERRY CREMER (G-FLEX EUROPE) : famille complémentaire

« *Quand j'ai commencé avec mon père, j'avais 32 ans et un bagage : j'étais passé par des multinationales. Nous formions ensemble, avec ma femme, un triumvirat extraordinaire* ». Patrick Cremer reconnait la richesse d'une expérience hors des murs de l'entreprise familiale que n'aura pas connue son fils, Thierry. Diplômé en sciences biologiques et en bio-technologie, l'aîné de ses enfants est entré en 2007 chez G-flex Europe (matériel médical pour l'endoscopie), société que Patrick avait fondée. « *Aujourd'hui, Thierry, 31 ans, est Quality Manager ; sa sœur, Mélanie, 29 ans, est Sales Area Supervisor ; Brice, le plus jeune de la fratrie, joue le même rôle, pour l'importateur de G-flex Europe, au Brésil* ».

Patrick et Thierry Cremer (G-flex)

Le chef d'entreprise et son fils s'expriment sans tabou. « *L'avantage de travailler en famille est de pouvoir compter sur un effectif extrêmement impliqué. Mais cela présente des inconvénients, le principal étant la frontière à faire respecter entre « père » et « boss »* !

Thierry, pour sa part, ressent la complexité des fonctions qui se superposent, avec ses frères et sa sœur. « *Dans ces zones d'intersection, des étincelles peuvent se produire !* ». Ses études, sa personnalité, le fait qu'il soit entré dans l'entreprise à un moment où elle ne tournait pas encore à pleine vapeur l'ont mené à coiffer progressivement différentes casquettes. Par rapport à ses cadets, il a davantage de « bouteille ». Philosophe, Patrick Cremer lâche : « *Lorsque je sens des tensions entre eux, je m'éclipse afin de les laisser discuter. Bien entendu, j'interviens si je sens que cela risque de poser problème à la société !* »

De l'avis de Thierry, la fratrie est constituée d'éléments complémentaires. Le tout étant de les réunir en un ensemble harmonieux. Patrick souhaiterait que les trois puissent tenir une discussion de fond, autour de la table, sans lui. Quoiqu'il en soit, pas de passe-droit pour sa progéniture : « *À eux de me montrer leurs capacités réalisées, pas sur papier. Et, comme notre société connaît une croissance régulière, je ne ferme pas la porte à des compétences extérieures pour les seconder ; au sein de ma société, certains de mes employés sont, du reste, tout à fait aptes à évoluer et à prendre certaines positions de management* ». Thierry acquiesce. Être « fils de » ne dispense pas de faire ses preuves. « *Au contraire, il faut démontrer 2 fois plus* », soutient-il. « *Mais par rapport à notre clientèle de médecins, ça nous ouvre plus largement les portes* » ajoute son père, tout sourire.

G-FLEX EUROPE
Rue de l'Industrie, 20 à 1400 Nivelles
Tél. : 067/88.36.65 - www.g-flex.com

DAVID VANHOLDER (BOULANGERIE VANHOLDER) : apprendre le métier de son père au fils de celui qui le lui a appris !

Renvoyé !

Un concours de circonstances. C'est ce qui a mené le jeune David, 15 ans et demi, à embrasser le métier de son père. Une sévère punition - un renvoi de l'école ! - qui fait affleurer une vocation, c'est peu commun, non ? « *J'étais un élève dissipé* », sourit le boulanger-pâtissier de 43 ans se replongeant dans l'époque de sa vie qui en vit basculer le cours. Interdit de fréquenter l'établissement scolaire durant 3 jours, l'enfant ne resta pas désœuvré longtemps ! « *Mon père m'enjoignit de ne pas rester à ne rien faire : tu travailleras avec nous dans l'atelier, décida-t-il. Je m'y plus tellement que j'y restai définitivement. Ce qui n'était pas un choix devint une passion !* »

Trois ans d'apprentissage, 2 ans de patronat et… un service militaire plus tard, David n'a pas changé d'avis. Il excelle même dans sa profession : en 1990, Meilleur apprenti pour la partie francophone du pays, puis « Pistolet d'Or » ou « Piccolo d'Or » dans des concours, il prouve qu'il mérite sa place.

De père en fils et de père en fils

C'est l'aboutissement d'une transmission de savoir et de savoir-faire : « *Mon père me forma pour la partie pâtisserie et l'ouvrier qu'il avait engagé au moment où j'entamais mon apprentissage, pour la partie boulangerie* ». Une belle amitié naquit entre ces deux-là, durant les nuits passées à travailler côte à côte. Un beau jour, Marcel partit ouvrir son propre commerce, mais revint quelque temps après frapper à la porte de son ancien patron… auquel le fils avait entre-temps succédé ! « *Je l'ai donc réengagé,* reprend David. *Et l'histoire se répète puisque, depuis le 15 décembre 2011, j'ai embauché son fils comme apprenti*. Maintenant, Jérémy va faire ses 2 ans de patronat chez moi. Pour la partie boulangerie, son propre père l'a formé et moi, de mon côté, pour la partie pâtisserie* », s'amuse le patron. Aujourd'hui, 3 personnes s'activent dans l'atelier, à ses côtés et 2, en magasin. « *J'ai repris les ouvriers de mon père que je côtoie depuis mon adolescence. Bien avant de devenir patron, j'ai pu assumer diverses responsabilités et le changement de direction s'est donc fait en douceur. Tous étaient d'accord de poursuivre l'aventure avec moi* ». Quant au père du jeune patron, il devint à son tour ouvrier de son fils, avant de prendre une pension bien méritée. Et la belle enseigne de la place Dupont, à Saintes, continue de délecter les palais les plus fins, avec son assortiment de produits qui varie de semaine en semaine et sa spécialité de « carré au fromage » !…

**David a reçu le prix Chrysalis 2013 de la formation en alternance (IFAPME) Patrick et Thierry Cremer (G-flex)*

© Photochrysalis-copyright Arnaud Siquet

Jérémy et David (Boulangerie Van Holder)

BOULANGERIE VANHOLDER
Place Adolphe Dupont, 11 à 1480 Saintes
Tél. : 02/355.24.41
boulangeriepatisserievanholder@hotmail.be

PIERRE VANDEPUTTE (VANDEPUTTE) : une histoire d'amour qui commence par une petite graine…

Pierre, Christian et Luc Vandeputte

La diversification

L'entreprise Vandeputte a été créée en 1887 par l'arrière-grand-père de Pierre, meunier de son état. « *C'est une histoire d'amour entre une famille et une entreprise et, comme toutes les histoires d'amour, elle commence par une petite graine* », plaisante Pierre Vandeputte. Fil rouge de cette belle aventure, la graine de lin dont l'aïeul retire l'huile vendue aux fabricants de peintures. Ses fils, Pierre et Gaston, reprennent l'affaire. Et se diversifient avec une branche savonnerie. Henry et Jean-Marie, leurs enfants, font prospérer les 2 branches et créent leur marque « mousse de lin » ; ils y ajoutent l'activité d'achat et revente d'une gamme de produits de distribution « Le Chat ». « *En 89, la 4e génération arrive, avec Luc, Christian et moi-même* », retrace Pierre. *Nous poursuivons dans l'idée de la distribution d'une autre marque, « Le petit Marseillais ». Nous décidons aussi de nous orienter vers divers produits estampillés à la marque d'enseignes de distribution* ». Conséquences : d'importants investissements dans une nouvelle unité de production de savons et détergents dans le zoning de Mouscron…

Les chiffres explosent…

Avec les 3 frères, les chiffres explosent : 70.000 tonnes de produits finis dans la branche savonnerie et 100.000 tonnes, dans celle de l'huilerie. Près de 230 personnes travaillent aujourd'hui pour l'entreprise Vandeputte. L'ainé des frères, Luc, se consacre à l'huilerie ; Christian est l'« homme des finances » (sic) du groupe et Pierre, le cadet, s'épanouit dans le développement commercial des « savons et détergents ».

« *Bien entendu, nous connaissons des moments de tension ! Mais on profite aussi de bons moments passés entre frères. Du reste, nous avons le même socle : notre éducation. On se comprend quand on se parle et même quand on ne se parle pas* » ! s'amuse notre interlocuteur.
Deux enfants de ses frères font partie de l'entreprise. S'il souhaiterait que les siens suivent leur exemple, il se dit cependant « peu pressé » préférant qu'ils se frottent d'abord à un autre environnement professionnel. « *Mais, bien entendu, on voudrait que cela reste familial et motiver nos enfants à entreprendre. On ne serait par exemple pas opposés à financer leurs micro-projets par le biais de la holding familiale. Nous, nous avons construit un modèle pour permettre aux enfants de nos enfants de continuer. Faites tout en famille sauf du business, entend-on dire. Oui, mais quand ça réussit, c'est chouette !* », conclut Pierre.

© Elenathewise - Fotolia

VANDEPUTTE S.A.
Boulevard Industriel, 120 à 7700 Mouscron
Tél. : 056/85.97.20 - www.vandeputte.com