

Trends *Family* Business

www.trends.be – P915914 – Mai 2014 – N° 9 – Publication mensuelle

DOSSIER



NOUVEAUX PATRONS FAMILIAUX: CE QU'ILS FONT AUTREMENT

QUAND LA «NEXT GEN» PREND LES COMMANDES

Les marchés évoluent, deviennent globaux et plus complexes. Les nouvelles générations ont souvent étudié à l'étranger ou vécu des expériences à l'extérieur de la firme familiale. De retour au bercaïl, ils apportent leur expertise. Quel impact sur la vie de l'entreprise familiale? Quels changements? Révolution ou continuité? ● SIBYLLE GREINDL

THINKSTOCK



SOMMAIRE

01

DOSSIER :
Nouveaux patrons familiaux : ce qu'ils font autrement

Quand la «Next Gen» prend les commandes

05

Actualités

06

Portrait :
Groupe Eloy
Des chantiers régionaux à la grande exportation

08

Portrait :
Vivaldis Interim
Une «fille virtuelle» pour assurer la reprise.

10

Paroles d'experts

- **Outplacement**
Quand et à quelles conditions un employé que vous licenciez peut-il bénéficier d'un outplacement ?
- **Fiscalité**
Cinq règles pour la structuration fiscale
- **Continuité**
Comment l'entreprise familiale doit-elle se comporter face aux clients qui tombent sous la loi sur la continuité des entreprises ?



Prochain numéro de Trends Family Business le 26 juin 2014.

LA «NEXT GEN» A RÉALISÉ QUE RIEN N'EST ACQUIS D'AVANCE, MÊME (ET SURTOUT) PAS LA PÉRENNITÉ D'UNE ENTREPRISE, TOUTE FAMILIALE QU'ELLE SOIT.

Un père demande à son fils qui a fraîchement rejoint l'affaire familiale de préparer la réunion du lundi suivant. Le comité exécutif doit y décider du rachat d'une autre société. Le fils arrive le lundi matin avec une analyse complexe et sa conclusion: achetons! «Merci, lui répond le père, mais sache que nous venons juste de décider d'acheter. Je sentais que c'était la bonne décision.» Cette anecdote, Valérie Denis, à la tête de la Chaire Familles en entreprises de l'ICHEC, se plaît à la raconter lorsqu'on évoque les différences que les jeunes générations arrivées à la tête des entreprises familiales entretiennent avec leurs aînés. Père et fils étaient arrivés à la même conclusion, l'un par l'intuition, l'autre à l'aide des méthodes acquises dès le début de son parcours. Pour Valérie Denis, c'est bien cela qu'apporte la jeune génération: des outils qui formalisent et complètent l'expérience de la génération précédente. La *Next Gen* au pouvoir est une génération où tous, garçons et filles, ont grandi avec Internet, étudié, voyagé, travaillé ailleurs et avec d'autres méthodes. C'est une génération qui apparaît depuis quelques années dans les sociétés familiales, parfois les mains dans le cambouis, parfois déjà parvenus à des postes de direction. Comment s'y prennent-ils? Que font-ils à la façon de leurs aînés? Que font-ils différemment?

UN PROJET POUR L'ENTREPRISE FAMILIALE ?

J'aimerais bien aller vers une structure plus plate : des employés de tous les niveaux y collaboreraient autour d'un même projet. Peut-être suis-je là inspirée par mon expérience en consultance? (Aurélie Cuvelier, Turbel)

Outils professionnels et modernes

Aurélie Cuvelier a rejoint Turbel, l'entreprise de sa famille, en 2010. Elle confirme une différence de procédés: «Les méthodes de mon père sont très différentes des miennes. Notre entreprise emploie 50 personnes et, en 20 ans, il n'y a jamais eu d'évaluation! J'ai donc proposé à mon père d'ouvrir un poste de ressources humaines, afin d'augmenter l'efficacité et le bien-être des équipes. Aussi, cela permet à la direction de se consacrer à d'autres priorités.» Dans ce même but d'efficacité et d'harmonie, elle cherche à doter l'entreprise d'outils qui améliorent la communication en interne, en particulier entre les deux *business units*. Turbel regroupe effectivement deux divisions aux activités complémentaires: l'une se concentre sur l'emballage, l'étiquetage, l'impression industrielle, l'autre distribue des produits de bureaux. Le but est d'offrir au client la gamme la plus complète possible de produits. Chez WOW Technology, société familiale qui conçoit et fabrique des machines sur mesure, principalement pour les secteurs de l'automobile, de la pharmacie et de l'aérospatial, l'arrivée du fils (de la seconde génération donc) a aussi apporté son lot de changements: par exemple, les indicateurs de prévisions financières ont été formalisés. Une autonomie plus grande a été donnée aux collègues d'experts qui calculent le prix de nouveaux projets. Enfin, une nouvelle énergie est consacrée à faire connaître WOW Technology. Cette PME emploie 45 personnes, dont 30 ingénieurs et son chiffre d'affaires s'élève à six millions d'euros. Il y a quatre ans, une transmission de pouvoir a eu lieu entre le père et fondateur de la société, Joël Demarteau et son fils, Jean. Celui-ci, après des études d'ingénieur civil, s'était lancé dans le monde du travail de son côté, chez Procter&Gamble. Après deux ans, il a postulé chez WOW. Là, il a parcouru en une dizaine d'années différents départements, où il a pu s'imprégner de la culture de la société et se faire connaître, apprécier puis reconnaître par les différents employés, avant d'accéder finalement à un poste de direction et d'imprimer sa touche au sein de l'entreprise, en apportant, notamment un brin de modernité. Tous ces outils qu'amène la jeune génération viennent formaliser et optimiser des pratiques déjà plus ou moins présentes dans l'entreprise. Dans ces deux exemples, la *Next Gen* est chaque fois la deuxième génération. Elle apporte donc les changements dictés par les priorités de l'entreprise à ce stade de son développement. Cette génération fraîchement arrivée a aussi un certain recul par rapport à l'entreprise qui, jusque-là, tournait sous l'impulsion d'un fondateur. Les Demarteau (WOW Technology) abondent en ce sens: «Jean [le fils] est probablement perçu comme un collègue ouvert



au changement, plus que Joël [le père] qui, comme fondateur, avait des idées plus tranchées, plus difficiles à remettre en cause».

Ouvrir l'entreprise vers l'extérieur

«Avant, les certitudes étaient plus nombreuses et les choses allaient de soi. Aujourd'hui, nous avons besoin de trouver un consensus entre toutes les parties prenantes. C'est un changement d'approche et un défi!», raconte Jean-Charles Carrette. Celui-ci travaille depuis une dizaine d'années pour le holding familial, qui détient entre autres Westlease (une société de leasing, le plus grand loueur privé en Belgique), Elexys (un fournisseur d'énergie auprès de PME et de consommateurs industriels) et Cogenius, actif dans les TIC. L'actionnariat demeure entièrement familial et seuls des membres de la famille sont aux postes-clés. Mais ces personnes ne sont plus uniquement des fils (aînés), comme ç'aurait pu être le cas il y a une à deux générations: les filles, formées et préparées, ont rejoint la mêlée. Tous entendent mériter leur part du gâteau, capital et travail étant étroitement associés. Plus que jamais donc, il est nécessaire de susciter une discussion constructive et de s'en donner les moyens.

Depuis 2004, au moment de l'arrivée de Jean-Charles Carrette dans l'entreprise, des administrateurs externes sont présents et aident à trancher certaines questions. «On envisage également d'ouvrir des postes-clés à des personnes extérieures à la famille», ajoute Jean-Charles Carrette.

La famille Cuvelier (Turbel) rejoint ce point de vue. «Je travaille avec une de mes sœurs dans la société familiale, explique Aurélie Cuvelier. Nous voulons pouvoir combiner notre vie de famille avec notre participation à la vie de la société. Or, vis-à-vis de nos employés, il faut être présent à 200%! Pour le moment, cela se passe très bien mais peut-être faudra-t-il un jour engager un CEO ou un CFO extérieur à la famille.» La *Next Gen*, si elle est enthousiaste, n'en est pas moins réaliste. Elle est prête à poser des choix pragmatiques, dans l'intérêt de tous. Et elle comprend, peut-être encore mieux que par le passé, l'importance du capital humain dans l'entreprise.

Des entreprises par et pour des humains

Pour Laurent Louyet, concessionnaire BMW à la tête de quatre sites dans le Hainaut, le choix d'entrer dans l'entreprise familiale avait couleur d'évidence: «j'ai toujours été baigné dans l'atmosphère de l'entreprise familiale. Enfant déjà, j'y passais la plupart de mon temps libre». C'est à 21 ans qu'il rejoint l'entreprise, désireux de se former davan-



LA FAMILLE GRANDIT, L'ENTREPRISE AUSSI...

«La famille s'agrandit: l'entreprise doit croire elle aussi et pouvoir donner des opportunités à tous ces nouveaux venus! Notre holding compte un incubateur qui rassemble des compétences en finance, en marketing, en gestion de projets et des nouvelles idées». Les prochains projets de cette famille d'entrepreneurs surgiront-ils de là?

(Jean-Charles Carrette, administrateur chez Westlease, Elexys et Cogenius)

tage. Il veut connaître à fond son secteur et passe par toutes les formations qu'offrent BMW et la Fédération belge de l'automobile (Febiac). Mais Laurent Louyet a surtout consacré énormément d'énergie à apprendre comment gérer son personnel. «Je suis très proche de chaque ouvrier, de chaque employé, je les écoute et j'accorde énormément d'importance à leur bien-être, assure-t-il. Chaque semaine, je vois chacun des 110 membres du personnel. Et je reste convaincu que c'est là la meilleure solution pour garder nos travailleurs.» Aurélie Cuvelier (Turbel) fait écho à Laurent Louyet. «Mon père dit bonjour à tout le monde et je vois que ça compte. J'apprends beaucoup de l'importance qu'il attache au capital humain.» L'attitude semble gagnante: les clients de Turbel lui sont très fidèles. Et comme le rappelle Aurélie Cuvelier, «les gens performants sont difficiles à attirer. A nous d'offrir un projet intéressant, un équilibre différent de celui qu'ils pourraient trouver dans une grande structure.»

Le holding familial qu'a rejoint Jean-Charles Carrette il y a une dizaine d'années est actif principalement dans les services. Très peu de production donc, et beaucoup de travail à haute valeur ajoutée. Dans le contexte actuel de guerre de talents, ces travailleurs sont rares et précieux; il faut leur

Sowaccess
Groupe Sowalfin

Céder
une entreprise

Reprendre
une entreprise

Sowaccess,
votre partenaire
neutre en
transmission
de PME en
Wallonie.

www.sowaccess.be

donner l'envie de rester! «Or, les employés respectent ce côté humain très présent dans les sociétés familiales. Il est d'autant plus valorisé aujourd'hui que la logique du rendement pour le rendement a montré ses limites», explique Jean-Charles Carrette. Valérie Denis souligne que la satisfaction des clients et le respect des collaborateurs font partie de ces éléments que la jeune génération veut maintenir à tout prix. Voire, il s'agit là de raisons qui motivent la *Next Gen* à entrer dans l'entreprise familiale. «Les travailleurs n'accordent plus automatiquement leur loyauté à la famille pour elle-même. Aujourd'hui, ils sont loyaux envers les compétences et l'attention à l'humain que la famille représente, formule Jean-Charles Carrette. L'entreprise n'acceptera pas à sa tête quelqu'un qui n'ait pas la tête bien faite et qui n'ait pas fait ses preuves». Dans la pratique, c'est une évidence pour les représentants des nouvelles générations aux commandes dans les entreprises familiales. Ainsi, Aurélie Cuvelier commence par passer quatre années dans une société de consultance, «quatre années très intéressantes, où j'ai vu toutes sortes de projets, dans toutes sortes d'entreprises, petites et grandes». A la faveur d'un congé de maternité, elle donne un petit coup de main à son père: elle rédige pour lui une offre d'emploi correspondant à un poste s'ouvrant alors chez Turbel. Tout en la rédigeant, elle se rend compte que, tout compte fait, elle poserait volontiers sa candidature pour ce poste. «J'ai donc commencé à une fonction très opérationnelle, aux achats. Mes débuts ont coïncidé avec l'époque où nous avons changé l'ERP (*le système de gestion des activités de l'entreprise, Ndlr*). C'était l'occasion rêvée de travailler à la modernisation de l'entreprise et de me faire connaître de tous: j'étais une sorte de *helpdesk* ultra-disponible!». Un an plus tôt, le père d'Aurélie avait demandé à ses filles si une ou plusieurs d'entre elles étaient intéressées par la société familiale. Il avait été clair: «si vous êtes intéressées, rejoignez l'entreprise tant que j'y travaille encore, mais à condition qu'une opportunité se présente». Car mériter reconnaissance du personnel (grâce à la formation, au parcours, aux innovations insufflées dans l'entreprise) est un enjeu essentiel au moment d'arriver à la tête de la société familiale. La jeune génération en est bien consciente: «ce qui compte, c'est d'avoir l'équipe avec soi», insiste Jean-Charles Carrette.

Une vision pour demain et après

La *Next Gen* a, par ailleurs, bien réalisé que rien n'est acquis d'avance, même — et surtout — pas la pérennité d'une entreprise, toute familiale qu'elle soit. Chaque entreprise développe donc une réponse bien à elle aux défis qu'elle rencontre, les

LA «NEXT GEN» EN CHIFFRES

70% de ces jeunes marquent un intérêt spontané pour l'entreprise familiale

60% représentent la deuxième génération, 20% la troisième, 20% la quatrième ou plus.

Deux constantes pour cette génération parmi les valeurs-phares de l'entreprise familiale: la qualité et la satisfaction des clients.

Dans les sociétés de plus de 50 salariés, la vision long terme est reprise comme une valeur-clé.

Source: Chaire «Familles en entreprises» de l'ICHEC.

yeux rivés sur le long terme. Laurent Louyet verra par exemple ses activités de concessionnaire s'étendre: la quatrième reprise, la dernière en date, a eu lieu au printemps 2014. La société croît donc, mais avec un objectif clair en tête: «nous voulons rester des concessionnaires BMW».

D'autres chercheront plutôt à établir et à faire rayonner leur image de marque: la quatrième génération de la Boucherie Lanssens joue la carte de la qualité, de la marque familiale et familière. Les stores Laloux se donneront comme priorité de revaloriser le métier de storiste, en consolidant leur marque, en faisant reconnaître leur *know-how*. Toutes, en tous les cas, veulent se développer en gardant leur caractère familial. «Etre une société familiale, c'est de nouveau dans le vent. Quand je faisais mes études, c'était ringard. Mais le modèle à court terme du rendement à tout prix a montré ses limites. La société familiale avec sa vision à long terme est de nouveau en vogue», résume Jean-Charles Carrette.

Cette nouvelle génération tente de répondre aux questions qu'amènent leur secteur, le profil de la génération précédente, la conjoncture et le stade de développement de l'entreprise. Son action variera donc très fort d'une société à l'autre, avec une constante: aujourd'hui, tout se construit, tout se mérite, tout bouge très vite aussi — les talents, les opportunités. Les héritiers d'une affaire familiale en sont tout aussi conscients que leur personnel. Ils entendent se doter des outils nécessaires pour continuer à mériter la confiance de ceux qui travaillent pour eux comme de leurs clients et, ainsi, s'inscrire dans la durée. Laurent Louyet a le mot de la fin: «on fera tout pour que ça continue!». De génération en génération... ●



A la recherche d'un partenaire RH unique pour votre entreprise familiale ?

- Secrétariat Social
- Service externe de prévention et protection
- Caisse d'allocations familiales
- Contrôle médical
- HR consulting
- ...

Découvrez notre offre sur www.securex.be

securex
human capital matters