

«J'ai repris l'entrep

80 % DES ENTREPRISES MONDIALES SONT DES ENTREPRISES FAMILIALES (14 DANS LE BEL20), PASSANT PARFOIS DE PÈRES (MÈRES) EN FIL(LE)S SUR PLUSIEURS SIÈCLES. PORTRAITS DE TROIS NOUVELLES GÉNÉRATIONS.

Texte Christelle Gilquin / Photos Jennifer Jacquemart



«COMME NOS ENFANTS AUJOURD'HUI, NOUS AVONS TOUTES LES 4 GRANDI DANS L'ENTREPÔT»

Laurence (40 ans), Véronique et Valérie (39 ans), Perrine Beghuin (26 ans), toutes en couple, presque 7 enfants à elles 4, à la tête des Salaisons Pont d'Amour, Dinant.

Nos parents avaient déjà repris le commerce en gros de salaisons du père de notre père. Comme nos enfants aujourd'hui (pas besoin de crèche!), nous avons toutes les quatre grandi dans l'entrepôt: on jouait avec les cageots, on les lavait, on déchargeait la camionnette... Mais, même si nos parents en rêvaient secrètement, il n'a jamais été vraiment question que l'une de nous prenne la succession. D'autant moins que nous avons choisi librement nos études, sans lien avec l'entreprise. Et pourtant, au fur et à mesure de

l'évolution de la société, chacune y a trouvé sa place. Laurence, formée à la boucherie, a eu l'idée de se lancer dans la production de salaisons quand l'un des fournisseurs a arrêté ses activités. Valérie, qui s'occupait d'un magasin d'alimentation, a pris en main l'espace vente pour les particuliers. Véronique, comptable, nous a rejointes quand le poste s'est libéré, et Perrine a opté elle aussi pour la fabrication. Chacune a apporté sa pierre à l'édifice et nos parents (désormais officiellement retraités, même s'ils passent tout leur temps ici!) semblent satisfaits des changements apportés. Nous sommes désormais les seuls maîtres à bord, ce qui est parfois mal perçu dans ce milieu très masculin! Nos maris viennent parfois nous donner un coup de main,

mais sinon nous arrivons très bien à séparer vie professionnelle et vie privée: le week-end, c'est chacune chez soi et lors des fêtes de famille, (presque) pas un mot sur l'entreprise! Garder l'entreprise familiale est un moteur pour nous, et notre espoir est de la transmettre à la génération suivante. Mais c'est difficile: nous commençons seulement à voir le bout du tunnel après la crise de la dioxine. Heureusement, notre choix de fabriquer des produits les plus naturels possibles (ndlr: si vous cherchez de la charcuterie sans lactose ni gluten, c'est là qu'il faut aller) commence à porter ses fruits.
Infos: Salaisons du Pont d'Amour, rue Pont d'Amour 4, 5500 Dinant, 082 22 48 92, www.salaisonsdupontdamour.be.

ise de mes parents»



«MON PÈRE EST LE SEUL QUI COMPREND À 100 % CE QUE JE VIS.»

Alexandre Herman, 38 ans, marié, à la tête de la Chapellerie Herman, Wellin.

Quand je suis né, j'étais le seul petit-fils de mon grand-père, parmi une foule de filles. Pour lui, il était donc évident que je reprendrais un jour la Chapellerie, qu'il tenait déjà de ses père et grand-père. Hélas, il est mort trop tôt pour le savoir. Car pendant 30 ans, j'ai affirmé haut et fort qu'il n'était pas question que je la reprenne: je voulais faire mes propres choix, voir le monde... Je me suis donc lancé dans une autre voie, j'ai travaillé à Bruxelles, j'ai beaucoup voyagé... Bref, j'ai vécu ma vie. Puis un jour, alors que j'avais un peu fait le tour de ma carrière professionnelle, mon père m'a dit qu'à sa retraite, il devrait probablement remettre la Chapellerie, faute de repreneur. Il n'y avait là aucune stratégie de sa part: contrairement à mon grand-père, il ne m'avait jamais mis la pression. J'ai donc décidé d'y travailler comme délégué commercial et là, j'ai eu un déclin: notre produit avait un potentiel inimaginable! Peu de concurrence, une belle marge de bénéfices pour les commerçants, le retour de l'accessoire grâce aux émissions de télé-réalité... L'étape suivante a été d'aller démarcher directement avec les pays fabricants: la Chine, l'Equateur... C'est à ce moment-là précisément que ce projet est devenu le mien. Il correspondait

bien à mon côté aventurier. Dans un premier temps, j'ai repris la succession avec ma sœur et ma cousine, puis face à l'ampleur des changements, elles ont préféré me laisser seul à la barre. Mon père s'est vraiment retiré en janvier dernier, mais il passe encore tous les jours et garde un rôle de conseiller. C'est important, car lui seul comprend à 100 % ce que je vis. J'ai gardé l'esprit familial de notre entreprise (ainsi que les mêmes employés), mais je l'ai aussi ouverte sur le monde, j'y ai injecté de nouvelles méthodologies, j'ai créé un nouveau logo... Certains me reprochent de lui faire perdre son âme, disent «On a toujours fait comme ça». Moi, je crois qu'elle avait vraiment besoin d'un vent nouveau au risque de périr. Notre chiffre d'affaires a d'ailleurs doublé et nos chapeaux sont désormais accessibles à tout un chacun. Même si cette entreprise est dans notre famille depuis 1874 (et cette réputation est clairement un atout), j'essaie de désentimentaliser au maximum les affaires. Mais c'est de moins en moins évident. Il y a 4-5 ans, si quelqu'un avait voulu me racheter, j'aurais dit oui sans hésiter. Aujourd'hui, j'aurais peut-être plus de mal. Cela changera certainement le jour où moi aussi j'aurai des enfants...

Infos: www.chapellerieherman.be, 084 38 81 03.

**2/3 DES FUTURS DIRIGEANTS
PENSENT QU'ILS APPORTERAIENT
DES CHANGEMENTS S'ILS
DEVENAIENT GESTIONNAIRES**

(ENQUÊTE ICHEC)



«ETUDIER LA PHARMACIE COMME MAMAN ÉTAIT UNE ÉVIDENCE POUR MOI.»

Dominique Gilbert, 34 ans, mariée, 2 enfants, pharmacienne et créatrice du site www.pharmachezvous.be, Sombrefe.

Lorsque j'ai repris la pharmacie familiale, mes sœurs m'ont demandé si je le faisais pour moi ou pour ma maman. Les deux sans doute, mais je ne me voyais de toute façon pas faire autre chose. Depuis mes 4 ans, j'ai une âme de pharmacienne. Déjà à l'époque, j'«aidais» ma maman à l'officine: les patients me connaissent donc depuis toujours. Elle avait une classe folle dans sa blouse blanche, derrière son comptoir... Il paraît qu'aujourd'hui, je lui ressemble trop. A son décès – j'avais 14 ans –, elle a demandé par testament à mon papa de garder la pharmacie jusqu'à ce que mes sœurs et moi terminions nos études. Mon papa ne me l'a jamais dit, il a même essayé de me pousser dans une autre voie, conscient des difficultés du métier. Mais étudier la pharmacie était une évidence pour moi. Il était prévu que je fasse ma propre expérience professionnelle à gauche à droite pendant quelques années, mais la vie en a décidé autrement: mon papa a eu des problèmes de santé et m'a demandé de reprendre la pharmacie plus tôt que prévu. Il m'a donné les clés et s'est totalement retiré de l'affaire. J'avais 25 ans, et l'insouciance de la jeunesse!

J'ai très vite ressenti le besoin de m'approprier cette pharmacie. J'y ai entrepris des transformations, mais ce projet a été mal compris par mon papa: je m'attaquais en quelque sorte à ce qu'il avait bâti avec maman et nos relations en ont été un peu tendues. J'étais déçue: j'avais espéré lui montrer que je pouvais apporter du positif à leur projet. Et, comme j'avais fait les mêmes études que maman et que j'avais repris sa pharmacie, il y avait comme un besoin en moi de créer quelque chose de personnel. C'est un gros souci de santé qui m'a donné le déclic: pour chasser mes idées noires, je me suis lancée dans la création d'un site de vente de médicaments en ligne. Ça n'existait encore quasi pas en Belgique. Là, mon papa a vraiment été fier de moi: comme ma mère qui fut une des premières à s'informatiser, je me mettais à la pointe du progrès. Je sais qu'il me respecte désormais en tant que professionnelle.

Mes enfants passent déjà beaucoup de temps dans la pharmacie, mais je ne leur souhaite pas de la reprendre: le métier a changé. Il est devenu énergivore, moins rentable, moins respecté... Et difficilement conciliable avec une vie de famille. Je ne suis pas sûre qu'ils en gardent d'aussi beaux souvenirs que moi!

POUR EN SAVOIR PLUS

À LIRE

➤ *Que doit faire le fiston pour reprendre la place de papa? Les 100 questions qui empêchent l'entrepreneur familial de dormir*, Nathalie Marny, Editions Dricot.

CONTACT

➤ Institut de l'Entreprise familiale asbl: 04 349 34 59, www.institutentreprisefamiliale.be

➤ LICHEC propose des formations spécifiques pour dirigeants et futurs dirigeants d'une entreprise familiale. www.ichec-pme.be.

INTERNET

Une enquête a été réalisée par l'ICHEC sur la «Génération Montante en Entreprises Familiales 2010-2012». Découvrez les résultats sur www.ichec-pme.be/content/transpme/trans_pme.html.

«ON NE PEUT PAS BIFFER L'ASPECT AFFECTIF!».

Les entreprises familiales, Laurent Weerts, associé chez Deloitte, les connaît bien. Il a créé l'Institut de l'Entreprise familiale, qui soutient et met en réseau les personnes concernées.

Les entreprises familiales ont-elle une spécificité au niveau économique?

Oui, elles se basent davantage sur des valeurs humaines et familiales. Le patron a son nom sur l'entreprise: il ne peut pas faire n'importe quoi et tient compte de ce qu'on pense de lui. Il va réfléchir à deux fois avant de délocaliser. Ces entreprises sont plus stables, ont une politique à plus long terme. C'est aussi parce qu'elles visent plus les bénéfices en matière de bien-être familial que les bénéfices financiers.

A quelles difficultés sont-elles confrontées?

Travailler en famille n'est pas aisé: cela demande une bonne intelligence émotionnelle. Si votre frère fait quelque chose de travers, vous aurez plus de mal à lui faire une remarque qu'à un étranger. Le processus de transmission est également un vrai cocktail explosif: s'il y a plusieurs enfants, à qui va-t-on transmettre? Quid en cas de famille recomposée, de conflits, de secrets de famille? On ne peut pas biffer la dimension émotionnelle.

Vous distinguez 4 profils de cédants...

Il y a le monarque, qui ne veut entendre parler de succession qu'au tout dernier moment. Il y a le général, qui quitte l'entreprise, puis revient un an ou deux plus tard comme un sauveur, l'ambassadeur, qui reste comme conseiller et le gouverneur, qui ne veut plus entendre parler de l'entreprise dès qu'il l'a cédée. Transmettre des avoirs et des savoirs, c'est bien, mais transmettre le pouvoir, c'est vraiment plus difficile.