

ANNEXES

Annexe 1 : guide d'entretien

- I) Quel est votre rôle dans l'entreprise ? Depuis combien de temps y travaillez-vous ?
- II) Combien d'administrateurs compte votre CA ? S'agit-il seulement de membres de la famille ou avez-vous nommé un ou plusieurs administrateur(s) externe(s) ?
 - a. Si oui, est/sont-il(s) indépendant(s) ? Depuis quand avez-vous pris la décision d'en nommer ?
 - b. Si non, pourquoi ne le faites-vous pas ?
- III) Combien de fois par an, votre CA se réunit-il ?
- IV) Quels sont les rôles joués par votre CA ?
- V) Pourriez-vous me donner des exemples de situations où le CA a été utile et a joué un rôle important ?
- VI) Trouvez-vous que votre CA est actif ?
 - a. Si oui, à partir de quel moment l'est-t-il devenu ?
 - b. Si non, pourquoi n'évolue-t-il pas ?
- VII) Lors de la transmission à la dernière génération, le CA a-t-il joué un rôle ? Est-il devenu plus actif ?
- VIII) Selon vous, votre CA correspond-il à votre entreprise ou devrait-il évoluer et être (encore) plus actif ?
- IX) Concernant la gouvernance familiale, avez-vous créé un conseil de famille ou les discussions se font de manière informelle ? Trouvez-vous que la famille/conseil de famille a plus d'influence que le CA dans la prise de décision ou au contraire, que le CA modère le pouvoir de la famille ?

78.

- X) **Pour les entreprises de 3^e génération et plus :** avez-vous vu une certaine évolution des rôles du CA au fil des générations ? A-t-il pris plus d'importance ?

Annexe 2 : entretien n°1

Quel est votre rôle dans l'entreprise ? Depuis combien de temps y travaillez-vous ?

Cela fait 25 ans que je travaille dans l'entreprise et mon rôle actuel est homme à tout faire, directeur des achats, directeur des ventes et directeur de tous les problèmes qui peuvent arriver. Ma sœur avec qui je travaille dans l'entreprise, est plutôt directrice financière et du personnel tandis que moi, je m'occupe plus de tout ce qui est commercial.

Pouvez-vous me donner quelques chiffres clés concernant votre entreprise (chiffre d'affaires, nombre d'employés, nombre de générations) ?

Le chiffre d'affaires est d'environ 7 millions d'euros et on occupe une douzaine de personnes. C'est la deuxième génération et l'entreprise a été créée il y a 40-45 ans par mes parents. En chiffres, c'est environ 400 clients réguliers qui sont des négociants en matériaux de construction, environ 5000 produits représentant 80% du chiffre d'affaires et c'est 3 camions et environ 30 tonnes de produits qui sortent de l'entreprise par jour.

Combien d'administrateurs compte votre CA ?

Le conseil d'Administration compte 4 administrateurs. Avant le décès de mes parents, nous étions 6 administrateurs. Avant, mon père avait la majorité des parts (51%) et le reste était divisé entre ma mère, mes sœurs et moi. Après son décès, ma mère est devenue actionnaire majoritaire et les enfants ont toujours eu le même nombre de parts car ma mère a hérité des parts de son mari. Aujourd'hui, depuis le décès de ma mère, les 4 enfants ont chacun 25% des parts.

Vous êtes donc tous les quatre dans le CA ?

Non, font partie du CA, mes 3 sœurs puisque moi, il y a deux ans, j'ai démissionné du CA pour des raisons professionnelles et pour éviter les conflits d'intérêts avec mes autres sociétés et le groupe X. Maintenant, tout en ayant démissionné du CA... Dans la pratique de tous les jours, étant donné que 2 enfants sont dans l'entreprise et les 2 autres sœurs complètement en dehors, ces dernières ont un droit de regard si elles le désirent. Elles sont bien entendu informées des bilans et résultats chaque année car étant dans le CA,

toutes ces informations leur sont fournies. Maintenant dans la gestion quotidienne, il n'y a pas d'intervention de leur part mais elles ont donné leur confiance à ma sœur et moi qui travaillons dans la firme. Ma sœur est présidente du CA et moi, n'en faisant plus partie, je dirige l'entreprise car je suis le plus âgé, le plus présent et c'est moi qui ai le plus d'expérience. Ma sœur est aussi depuis récemment, administrateur délégué tout en étant employée. Je pensais, lors du décès de ma mère, que j'allais devoir redevenir de manière un peu forcée, administrateur délégué mais il s'avère que quelqu'un qui n'est pas indépendant peut être administrateur délégué. Ma sœur a le titre de CEO mais dans la gestion journalière, c'est moi. Mais le titre, je m'en fous ; ce qui est important, c'est faire tourner l'entreprise. Donc voilà, ça s'est arrangé comme ça ; c'est peut-être une particularité de notre entreprise mais il faut savoir que ça existe.

Au niveau de la succession maintenant, ce qu'il est intéressant de savoir c'est que cela s'est bien passé ; personne n'a cherché à vouloir s'imposer, ni à imposer ses idées. Chez nous, au niveau des dividendes, mes parents avant n'en prenaient pas mais maintenant, il a été décidé qu'en fin d'année, s'il y a un bénéfice, on en prend une partie car c'est aussi l'entreprise de mes sœurs qui n'y travaillent pas.

S'agit-il seulement de membres de la famille ou avez-vous nommé un ou plusieurs administrateur(s) externe(s) ?

Il n'y a aucun administrateur externe. On peut éventuellement avoir besoin d'un administrateur externe quand tu fais appel à des subsides venant d'un invest pour aider l'entreprise à se développer ou si l'entreprise a des besoins momentanés en cash flow ou des choses comme ça. Tu peux avoir recours à des gens dans notre région ; ça peut être *Borinvest* pour la région du Borinage, *Sambrinvest* que tu connais à Charleroi. Ce sont ces investisseurs-là, si tu veux, en général quand ils mettent de l'argent dans une entreprise, ils demandent que quelqu'un de l'entreprise devienne administrateur externe pour avoir quand même une vue sur ce qu'il se passe. Si demain pour une raison ou l'autre, dans le but de développement ou de problème, on devrait faire appel à une aide ; on serait bien obligé de faire en sorte d'avoir quelqu'un d'extérieur. Mais quand tu as quelqu'un d'extérieur, tu dois quand même rendre des comptes et même si tout est fait dans les règles de l'art, (mes sœurs ne comprennent pas trop ce qu'il se passe ; elle voit plus ou moins comment c'est fait) mais quand tu as quelqu'un d'autre, il faut lui

expliquer un peu mieux l'entreprise. Mais voilà, ce n'est pas le but sauf si vraiment on a des besoins de développement futurs importants ou des choses comme ça, ça peut être une solution.

Combien de fois par an, votre CA se réunit-il ?

En général, c'est une fois par an.

Pour la clôture de comptes ?

Voilà, pour approuver les comptes. Donc voilà, c'est une fois par an. Bon, maintenant dans une entreprise comme la nôtre qui est familiale et une petite entreprise, si on a un problème à régler, on ne va pas spécialement provoquer un CA pour un souci ; on va plutôt faire ça entre nous en se voyant comme ça. On ne va pas vraiment provoquer un CA ou il faut être là. C'est une souplesse quoi. C'est plutôt une discussion informelle qu'un CA formel où là, il y a parfois un vote qui se fait, où on peut même éjecter l'administrateur délégué par vote.

Et donc, il n'y a pas vraiment d'autres rôles que le CA jouerait dans l'entreprise à part l'approbation des comptes ?

Non... Mais si, un CA pourrait par exemple... Ici cela n'a pas été le cas parce que de façon générale l'orientation donnée à l'entreprise, que j'ai voulu donner à l'entreprise, est la bonne ; on ne s'est pas trompé. Maintenant, c'est possible qu'un an ça n'aille pas bien et le CA peut dire aussi : « Bon, on fait un CA dans lequel on va acter une nouvelle politique, une nouvelle façon de travailler, des nouvelles cibles, etc. ». On va peut-être changer l'entreprise ; on peut changer le fonctionnement complètement. Donc ce n'est pas uniquement approuver les comptes ; ça peut aussi effectivement à un moment donné changer un cap dans l'entreprise. Le CA peut dire : « On n'est pas d'accord. Vous vendez tel type de produit qui ne marche pas du tout et coûte de l'argent et ce n'est pas rentable. Il faudrait plutôt s'orienter vers tel type, telle gamme de produits, tel type de clientèle ». Ca, un CA peut le faire.

Mais ça n'a jamais été le cas dans votre entreprise ?

Pour l'instant, cela n'a jamais été le cas mais ce genre de chose vient toujours quand il y a un problème. Quand tout se passe bien, c'est que le cap est bon. Maintenant, tu peux très bien avoir un cap qui est bon et quelqu'un du CA qui dit qu'il pourrait être meilleur et qu'il faut faire ça, ça et ça. Maintenant, à moi, il ne faut pas me dire ça ; il faut me laisser faire. Mais ça, c'est mon caractère. Tant que c'est bon, il faut me laisser faire.

Par rapport à la transmission à la dernière génération, le CA a-t-il dû jouer un rôle ou au contraire, cela s'est passé sans problème et il n'y a pas pris un rôle plus important parce que vous êtes passés de 1 à 4 personnes ?

Je dirais que, si, ça change quand même car quand tu as le chef d'entreprise qui est majoritaire dans les parts, etc., qu'il est propriétaire de son entreprise, tu n'as entre guillemets pas tellement droit au chapitre. C'est le propriétaire de l'entreprise donc il est majoritaire et s'il veut aller dans le mur, il y va. A la différence, c'est que maintenant nous sommes 4 et elles sont 3 dans le CA donc s'il doit y avoir une décision importante comme je t'ai dit des changements de stratégie, des gros bouleversements dans l'entreprise, elles doivent se mettre d'accord à 3 et plus tout seul. Donc quand on se retrouve avec 25% des parts chacun, ça change la donne évidemment. Si demain, par exemple, on a une proposition de rachat, une de mes sœurs dit : « Je ne suis pas d'accord » et les 3 autres disent : « Nous sommes d'accord ». Après si c'est 50-50, il peut y avoir un blocage. Dans différents cas, le CA aura une influence beaucoup plus importante quand tu as 4 actionnaires à part égale que quand tu as un actionnaire majoritaire. Donc si tu veux par rapport à la première génération et c'est la deuxième génération, on est moins libre parce que c'est 25 chacun et qu'il faut s'entendre idéalement avec 2 autres pour être toujours sûr d'aller dans la direction qu'on veut. Mais bon ça, tu vois, c'est quand ça ne va pas bien. Mais quand ça va bien, on ne parle pas de 25% ni de se mettre à 2 ou 3. Quand tout va bien, tout va bien. Mais quand il y a des problèmes à ce moment-là, par exemple, si on doit vendre l'entreprise et qu'on me propose un prix, je le dis à mes sœurs et on va dire que moi je ne trouve pas que c'est un bon prix et elles vont dire que c'est un bon prix. Si 3 disent on vend, on vend. Si on est 2, 50-50, là c'est autre chose. Mais d'ailleurs ça, dans un cas pareil, si c'est 50-50 ça bloque ; il n'y a pas de solution.

C'est peut-être dans ces moments-là qu'il faut faire appel à quelqu'un de vraiment externe qui peut arriver à trancher alors, non ?

C'est-à-dire que quelqu'un d'externe peut par exemple... Et ça, c'est quelque chose qu'on avait décidé qu'on voulait faire, c'est un pacte d'actionnaires, c.-à-d., que quand il se passe ce qu'il s'est passé chez nous, on va mettre sur papier un tas de choses en cas de vente, en cas de ci, en cas de là, si un de mes enfants veut travailler dans l'entreprise, etc. On met sur papier un pacte d'actionnaire, en disant si on veut qu'un petit enfant vienne travailler, il faut telle ou telle condition, il faut que les 3 autres soient d'accord. S'il n'y en a que 2 qui sont d'accord, ça ne va pas. En fait, un pacte d'actionnaire, c'est la bible, c.-à-d. qu'on va mettre tout dessus. Et donc par exemple, nous, dans le pacte d'actionnaires, la seule chose qu'on a faite, c'est qu'on a décidé qu'après le décès de ma mère, on ne changeait rien au moins avant les 10 prochaines années. Pourquoi ? Parce que (et c'était mon exigence), si mes sœurs me disent dans 3 ou 4 ans, on va mettre en vente, moi j'accepte ; j'ai 2 autres entreprises, donc il n'y a pas de souci avec ça mais alors, je vais avoir une stratégie commerciale différente, c.-à-d. que je vais être à très court-terme dans ma façon de penser. Mais je leur ai dit : « Si vous voulez avoir une entreprise qui grandisse, qui se valorise, à ce moment-là, j'ai besoin de 10 années. » A cette époque, une entreprise qui faisait un peu moins de 5 millions d'euros quand j'ai repris entre guillemets les choses, moi j'ai besoin de 10 ans parce que ça ne va pas se faire en « 2 temps 3 mouvements » ce que je veux donner comme orientation d'entreprise. Et donc si mes sœurs me disent que non, je comprends (c'est leurs sous) mais à ce moment-là, je travaille différemment, au jour le jour ; je ne me tracasse plus autant et je donnerai de l'énergie dans d'autres domaines qui vont continuer. Donc, apparemment, mes sœurs, à partir du moment où on s'est mis d'accord sur les dividendes, etc. et que ça leur rapporterait plus en dividendes que si cette somme était mise à la caisse épargne ; en disant ça, mes sœurs ont dit : « Ok c'est un bon investissement. On préfère ça et on gagnera plus de sous à la fin de l'année ». Et entretemps, comme elles voient que la valeur de l'entreprise... Parce qu'en fait si tu veux, notre entreprise est annuellement chiffrée ; j'ai fait appel à un consultant extérieur qui est accrédité par la Région Wallonne et donc s'il nous coûte 10000 par an, on est remboursé de 5000 ; on a 50% de la Région Wallonne. Il vient faire des missions ; on lui demande de travailler sur différentes missions. Dès que mon père est mort, je lui ai demandé de venir ; c'est un copain à moi.

Chaque année, on fait des statistiques, des prévisions à 3 ans, des plans financiers. Alors, chaque année, on a une petite valeur de l'entreprise. Donc moi, ce que j'ai voulu quand mon père est décédé, c'est savoir ce qu'elle était, ce qu'elle valait et comme ça des années plus tard, ça vaut X. Si ça valait 1 euro et maintenant, ça en vaut 2, on dira que j'ai doublé la valeur de l'entreprise. Je voulais cela pour reconnaître le travail, etc. Donc, mes sœurs savent exactement ce que vaut l'entreprise et maintenant, chaque année avec les dividendes et ce que le consultant fait, elles voient que la valeur de l'entreprise progresse. Elles vont toucher des dividendes mais en plus, leur capital va augmenter. Donc, c'est une bonne chose, comme ça tout le monde est rassuré. 10 ans, c'est très court mais cela permet quand même d'avoir une stratégie et de faire des choix qui vont porter leurs fruits dans 4 ans. Mais se casser la tête et puis qu'après, on dise qu'on vend dans 2 ans, ça ne va pas. Donc, il faut que la valeur soit supérieure à ce qu'elles ont hérité, sinon elles auront perdu de l'argent. A ce moment-là, si elles sentent ça, si elles voient que ça ne va pas, le CA peut réagir, une fois de plus, et dire que ça ne va, que les chiffres ne sont pas bons. En tant qu'administrateurs et actionnaires, elles voient que ça diminue et que ça ne peut pas rester comme ça. On peut engager des gens externes, changer l'administrateur délégué, etc.

Donc, si jamais il y a un problème, vous seriez prêt à rendre votre CA plus actif ?

Oui, bien sûr. On ne va pas laisser le bateau comme ça. Maintenant tu sais, un CA c'est bien mais si tu ne vends rien, ton CA ne sert à rien. Ce qui est le plus important dans une entreprise aujourd'hui, ça, je l'ai remarqué, c'est que, même dans les toutes grandes entreprises, avant on prenait le directeur financier, par exemple, ou le directeur du personnel ou des ressources humaines pour devenir directeur général. Aujourd'hui, dans les grosses boîtes, c'est le directeur commercial qu'on met à la tête des entreprises parce qu'on a beau avoir la meilleure organisation mais si on ne vend rien, l'entreprise ne sert à rien. Donc avant tout ça, il faut que le CA accorde sa confiance à la direction commerciale. Tout doit partir de là. Si on vend bien, on va s'organiser derrière mais si on ne vend plus rien, qu'on n'a que des mauvaises marges, des mauvais produits choisis, etc, le CA dans une entreprise comme la notre, tant que ça va bien au niveau commercial, au niveau des résultats, on ne va pas vouloir avoir un CA plus actif ; ça ne sert à rien. Je pense que c'est général dans les petites PME comme la nôtre. En fait, c'est celui qui vend qui est le patron ; il faut savoir ça. C'est celui qui connaît la clientèle, les fournisseurs, qui

est le patron. Ce n'est pas parce qu'on va trouver une super organisation interne... Souvent ça fait monter en l'air les financiers, les gens qui travaillent dans l'administratif parce qu'ils disent « oui mais on ne sert à rien ». Ils n'aiment pas entendre ça mais c'est la vérité ; c'est le commercial qui tire l'entreprise et après, tu as besoin à côté d'avoir un directeur financier qui va t'aider à aller chercher les meilleures conditions dans les banques, qui va faire en sorte de rationaliser plein de choses, les produits financiers, etc. Mais cela ne se fait que si on a un volume de ventes et que si on vend. Sinon tu as beau avoir le meilleur financier possible, si rien ne sort de l'entreprise, malheureusement dans 6 mois il a son C4 ; on n'aura plus besoin de lui. Donc, dans les petites entreprises comme la nôtre, c'est le commercial qui tire l'entreprise. Dans beaucoup d'entreprises, c'est comme ça. Le service commercial a pris de l'importance parce qu'avant les commerciaux, c'étaient des gens qui étaient plus à boire, manger et rigoler avec leur client. Mais aujourd'hui, les commerciaux, les représentants, les vendeurs, les acheteurs, tout ça, c'est pour moi, le rôle clé d'une entreprise. Je pense que c'est dans toute entreprise comme ça. Peut-être dans les grosses multinationales, c'est différent, ou dans les entreprises qui font du service, c'est différent ; mais le service il faut quand même le vendre. Donc à un moment donné, il faut quand même des gens qui savent mettre l'entreprise en valeur et la rendre attrayante.

En résumé, votre conseil d'administration correspond à votre entreprise et pour vous c'est suffisant ?

Oui, c'est parfaitement en phase avec l'entreprise. Les 3 administrateurs sont 3 sœurs et les 2 personnes faisant tourner l'entreprise sont un frère et une sœur. Donc, tout va bien et pour l'instant, on n'a pas besoin d'avoir une implication extérieure de quiconque, hormis de quelqu'un qui vient ponctuellement nous donner un coup de main. C'est lui qui fait tous les comptes rendus du CA.

Et il y participe alors au CA ?

Oui, il y participe. Enfin il participe, c.-à-d. qu'il est là, il est présent, il note et présente parfois aussi. Il présente les chiffres.

Peut-il donner son avis sur certaines choses ?

Oui, il peut donner son avis sur certaines choses. Oui, bien sûr. D'ailleurs, ce n'est pas au sein du CA que vraiment ça se passe ; c'est vraiment dans la vie de tous les jours, quand il vient passer une journée à l'entreprise. Je lui demande parfois (cela m'est arrivé) de travailler sur cet axe-là. Par exemple, la première fois qu'il est venu c'était parce que j'avais le bilan et alors, je voyais qu'il y avait un truc qui n'allait pas mais je ne savais pas pourquoi. Je ne savais pas l'expliquer car ma compétence était limitée ; c'est pour ça qu'il est venu la première fois, pour un poste en particulier. Et là, on a travaillé et après il a eu d'autres missions. Maintenant, c'est vraiment lui qui, du point de vue financier, gère l'entreprise car si je l'ai fait venir, c'est pour rester à côté de ma petite sœur. Il fallait quelqu'un de compétent. On n'a pas les moyens dans une entreprise comme la nôtre de nous offrir de gens hyper qualifiés dans des fonctions comme ça. On a plutôt besoin de petites mains, de magasiniers, de secrétaires, de gens qui vont produire des choses tout le temps, mais pas quelqu'un qui peut se permettre de rester dans un bureau pour analyser des chiffres. Donc, moi, je l'ai pris en mission extérieure comme ça, c'est lui qui s'occupe de tout et bon, il fait ça avec ma petite sœur mais je sais bien que c'est lui qui donne les orientations. Quand ma sœur me dit qu'on va faire ça, c'est parce qu'il lui a dit. Comme ça, je ne m'occupe pas de ça et je m'occupe vraiment de ma fonction d'acheter et de vendre qui me prend déjà tout mon temps. Et puis, il est qualifié et moi, je ne le suis pas. Voilà, on a quand même un extérieur qui a un rôle important chez nous, en tout cas au niveau financier, au niveau stratégique. Donc, on parle parfois de choses et d'autres et de temps en temps, il me dit : « Tiens tu as déjà pensé à ceci, à cela ». Il ne me dit pas : « Il faut faire ça » car il me connaît bien ; il sait que je me braque vite. Mais il suggère des choses et on en parle. C'est lui qui négocie avec les banques car c'est un ancien banquier. Donc, c'est lui qui négocie les crédits et tout. On a donc une personne de confiance qui finalement fait un boulot de grande qualité sans que cela nous coute trop cher. On est bien structuré ; on a des bonnes personnes aux bonnes places. Il faut des bonnes personnes partout et donc, j'avais besoin de quelqu'un comme ça qu'on n'avait pas avant. C'était mon papa qui faisait tout ça mais en fait, il était de l'ancienne génération où l'on gagnait de l'argent beaucoup plus facilement qu'aujourd'hui et donc, il gagnait d'un côté mais ce qu'il perdait, il ne le voyait pas. Aujourd'hui, il faut éviter de perdre d'un côté parce que gagner de l'autre, c'est déjà difficile.

Il a donc un regard externe ?

Oui, il a un regard externe, de pure analyste. C'est un bénédictin, donc il est capable de prendre des chiffres et d'y travailler dessus pendant des heures pour sortir des trucs parce que parfois, pour arriver à une réponse à une question que je lui pose, il doit travailler une demi-journée sur un truc. On est donc bien structuré mais cela ne fait pas partie des 12 personnes dont j'ai parlé car il est indépendant. De l'intérieur, il connaît mieux l'entreprise que moi. Le jour où il viendra me dire qu'on est dans le rouge, je saurai qu'on est dans le rouge.

Annexe 3 : entretien n°2

Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise ?

Cela fera bientôt 40 ans.

Combien d'administrateurs compte votre CA ?

Aujourd'hui, jusqu'à présent, ça été vraiment fictif parce que c'était moi et moi via une autre société et presque moi via une troisième. Ca a changé depuis peu ; il y a maintenant une de mes nièces qui est effectivement dans le CA. Mais je reconnais que c'est quelque chose qui doit être changé.

Combien de fois par an, votre CA se réunit-il ?

Une fois par an.

Quels sont les rôles de votre CA ?

En fait chez nous, le CA, dans la réalité des faits, n'a pas réellement de fonction. On travaille plutôt sur un comité de direction qui se réunit chaque semaine et qui fait prendre des décisions sur une quantité de choses au fil du temps. Pourquoi ? Parce qu'en fait, on est quand même au siècle de la vitesse et donc, effectivement, les décisions demandent à être prises rapidement. Deuxièmement, parce qu'effectivement, ce comité de direction est constitué à chaque fois d'un responsable de chaque département. La particularité de notre société, c'est qu'on a pratiquement 4 activités. Nous avons les matières premières du boulanger-pâtissier ; nous avons l'équipement y compris l'agencement de magasins. On peut dire que c'est un département. Il y a la chocolaterie et il y a effectivement toute l'activité « cash & carry ». Donc, c'est quand même des problématiques fort différentes et donc aujourd'hui, il y a le directeur financier qui participe aux réunions de direction avec 3 responsables de département et moi-même. Pourquoi ? Pour ne pas que je sois seul à prendre les décisions. C'est vrai que pendant des années, je les ai prises tout seul et puis, je me suis dit à un moment donné, outre le fait qu'on n'a pas la science infuse, c'est important d'impliquer les acteurs responsables du terrain dans les décisions qui sont prises, que ce soit pour une activité ou l'autre. Parce que finalement, c'est toujours prendre une décision.

Avez-vous fait appel à des administrateurs externes pour avoir un avis plus objectif de votre entreprise ou alors restez-vous principalement avec des personnes travaillant dans l'entreprise ou faisant partie de la famille ?

Non, je n'ai jamais fait appel à un administrateur externe. Par contre, j'ai toujours considéré mes banquiers comme des partenaires et finalement, des auditeurs gratuits. Au moins une fois l'an, on a effectivement une discussion sur le bilan, sur les projets, sur ce qui a été fait mais sans tabou, sans barrière pour effectivement qu'ils puissent émettre leur point de vue aussi. Ca a toujours été très précieux pour moi ; ça joue un peu le rôle d'administrateur externe quelque part mais effectivement, l'avantage est gratuit. Et bon, j'ai l'avantage d'avoir notamment là-dedans, un interlocuteur que je considère comme très valable avec lequel je travaille depuis plus de 25 ans, qui connaît très bien l'entreprise mais qui connaît aussi le milieu économique et d'autres entreprises. Donc, il y a un autre regard aussi.

Donc ici il s'agit de la 3^{ème} génération ?

Moi, je suis la 3^{ème} et la 4^{ème} est en route.

Le rôle de votre comité de direction serait plutôt de prendre les décisions alors ?

Oui

Occupe-t-il d'autres rôles ?

Là-dedans, il y a des responsables de département ; donc, ils gèrent leur département. A côté de ça, effectivement, on a des échanges de vues sur les problématiques : créancière, politique, choix publicitaires, politique publicitaire ou des choses comme ça.

Pour vous, votre CA correspond-il à votre activité ou pensez-vous qu'il pourrait être plus actif ?

Je pense qu'en toute évidence, cela ferait un peu double emploi d'avoir un CA et un comité de direction. Je pense...

Et donc dans ce cas-ci, le CA c'est plutôt pour l'approbation des comptes ?

C'est ça ; c'est plus formel qu'autre chose.

Concernant la famille, avez-vous un conseil de famille ?

C'est-à-dire qu'en fait, il y a quand même une bonne partie des gens qui sont actionnaires, qui travaillent dans l'entreprise. Ca, c'est une chose. Enfin, les principaux en tout cas, font partie du comité de direction et indépendamment de ça, pour les autres, on respecte effectivement, le principe de l'assemblée des actionnaires une fois par an avec des informations nécessaires comme on pourrait donner à des actionnaires extérieurs, où effectivement on justifie tout et ça, il y a déjà pas mal de temps que je le fais.

Concernant le passage de la 2^{ème} à la 3^{ème} génération, je ne vais pas dire votre CA étant donné que vous m'avez dit qu'il n'était pas actif mais votre comité de direction a-t-il pris des rôles plus importants ou cela s'est très bien passé ?

Non, cela ne s'est pas bien passé. A l'époque, il n'y avait pas tout ça ; c'est une première chose. La deuxième chose, c'est que l'entreprise était dirigée essentiellement par trois personnes à l'époque dont deux sont décédées sur deux mois de temps, très jeunes (50 ans) et donc, cela a fait un trou très important. Et quand la troisième génération est entrée, finalement il n'y a pas eu de structure établie. Il n'y a pas eu de responsable ; or, moi je prétends que dans une entreprise, il faut un chef et puis, il y a tout ce qui suit. Il faut à un moment donné, une personne qui coordonne. Cela n'a pas été le cas et cela a d'ailleurs été une raison pour laquelle, à un certain moment dans les années 80, j'ai voulu que l'entreprise soit scindée en quatre entreprises où chaque membre de la famille avait son entreprise avec toute une structure de prêts subordonnés, etc. Et en effet, la suite m'a donné raison, dans l'optique où finalement la personne qui était censée gérer l'entreprise, a fait faillite dans son activité, qui était un beau-frère. Il est évident que si on n'avait pas scindé, c'est tout qui passait à la trappe. Le malheur à côté de cela, c'est que j'ai perdu un frère et une sœur. Donc finalement, 2 activités se sont retrouvées sans dirigeant et j'ai repris à cette époque-là, la direction de ces sociétés pour le compte de mes neveux et nièces qui étaient mineurs. Par la suite, j'ai tout re-fusionné pratiquement 10 ans après.

Lors de ce « problème », le CA n'a-t-il jamais pris plus d'importance ?

Là, ça a été vraiment une lacune, c'est qu'effectivement, il n'y avait pas une structure. Voilà, un CA ou un comité de direction avec des décisions qui sont prises en connaissance de cause et pas chacun individuellement disant : « Moi, je vais faire ça » et l'autre qui dit : « Moi, je fais ça », ce n'est pas possible. Mais c'est ce que j'ai vécu et c'est la raison pour laquelle maintenant, je suis un peu plus formel là-dedans.

Dans le futur, si certains problèmes se passaient, pensez-vous que dans ce cas-là, le CA pourrait jouer un rôle ?

Il est évident que c'est la bouée de sauvetage, je dirais, que si effectivement, à un moment donné, le comité de direction dérape, c'est le CA qui doit reprendre le dessus. Maintenant si on retrouve les mêmes personnes dans les 2...

Et donc dans ce cas-là il faut peut-être avoir un avis plus externe ?

Peut-être effectivement. Je pense qu'à côté de ça, ce qui est important et sur lequel j'ai toujours été assez exigeant, c'est de ne pas donner des responsabilités à des gens qui ne sont pas capables de les prendre. En étant sévère sur ce point de vue, je vais dire, on limite le risque de dérapage. Parce que dans beaucoup d'entreprises familiales, on considère que voilà, c'est la famille qui a le dessus. Non, pour moi, c'est les compétences avant tout. Si un moment donné, il y en a un qui n'est pas compétent, il n'aura pas accès à la direction. C'est clair, net et précis.

Vous seriez donc prêt à chercher quelqu'un de compétent externe ?

Bien sur, le directeur financier est un externe. Bon, c'est un employé mais je veux dire qu'il n'est pas actionnaire. Un directeur de département, c'est la même chose ; c'est pour moi essentiel, les compétences. Et je pense que beaucoup d'entreprises familiales sombrent parce qu'on n'est pas assez exigeant sur ce sujet. On dit : « Voilà c'est la famille, alors c'est bien ». Non, là on mélange les pinceaux. Ce n'est pas parce qu'on est actionnaire, qu'on doit être dirigeant. Il faut bien faire la part des choses.

Annexe 4 : entretien n°3

Quel est votre rôle dans l'entreprise ? Depuis combien de temps y travaillez-vous ?

Je travaille dans cette société PME depuis 2003, ce qui fait 13 ans. Avant, j'étais dans un grand groupe industriel. Je suis passé d'une très grosse structure à une très petite structure. Donc, ici il y a 3 entités. Je suis directeur administratif et financier de l'entreprise, de la société patrimoniale holding et je suis administrateur délégué d'une filiale que nous avons en France.

Pouvez-vous me donner quelques chiffres clés concernant votre entreprise (chiffre d'affaires, nombre d'employés, nombre de générations) ?

La partie exploitation est à 13 millions de chiffre d'affaires pour 35 personnes. Attention que dans le chiffre d'affaires, on comptabilise les droits d'accises qui représentent quand même quelques charges importantes. Il s'agit de la deuxième génération.

Combien d'administrateurs compte votre CA ?

Il y a 3 administrateurs qui sont la famille uniquement.

Pas d'externe ?

Non, pas d'externe.

Combien de fois par an, votre CA se réunit-il ?

Les réunions formelles du CA, honnêtement, il n'y en a pas.

Même pour l'approbation des comptes ?

C'est à dire que tout se fait, si vous voulez, en off. Donc toutes les décisions sont prises, je dirais, avec des experts financiers, experts comptables, la direction (bien entendu) l'administrateur délégué et donc, ces décisions sont prises au cours de réunions et puis l'administrateur délégué, il décante encore un peu tout cela et puis, finalement, ça se traduit par un PV de CA. Donc voilà, ce n'est pas tout à fait comme on peut l'imaginer, un CA formel avec quelques personnes autour de la table puisque les décisions se prennent essentiellement dans le chef de l'administrateur délégué après une ou plusieurs

réunions qui, elles, sont des réunions avec des conseillers, des experts et la direction de l'entreprise.

Les experts c'est plutôt des personnes externes ?

Ce sont des personnes externes mais ça concerne essentiellement, je dirais, les aspects financiers.

Ces personnes peuvent-elles donner leur avis ?

C'est-à-dire que quand il y a un bilan, ce n'est jamais qu'un enregistrement et une photo à un moment donné de ce qu'il se passe. Après, cette photo on peut... Je ne dirais pas que c'est comme *Instagram* ou ce genre de chose mais il y a moyen de modifier un peu la photo pour la rendre plus ou moins attrayante si c'est nécessaire. Et donc, il y a là toute une série de décisions sur les chiffres qui peuvent se prendre avec expert fiscal, expert comptable pour voir ce qu'on peut faire ou ne pas faire, etc.

Quels sont les rôles joués par votre CA ?

Le CA dans les PME, à mon avis, se réduit à l'administrateur délégué ou au patron de l'entreprise. Maintenant, les situations familiales peuvent être simples ou complexes ; donc, j'imagine qu'il y a plusieurs cas de figure. Mais quand c'est simple, qu'il y a un seul administrateur délégué et qu'il est à 100% actionnaire de l'entreprise, comme ici, il n'y a pas de risque de conflits familiaux. Les 3 administrateurs, ce sont ses fils ; donc il n'y a pas de possibilité de conflit.

Selon vous, votre CA correspond-t-il à votre entreprise ou devrait-il évoluer et être (encore) plus actif ?

Moi, j'ai déjà conseillé de prendre un administrateur indépendant pour avoir une vision stratégique différente, quelqu'un d'extérieur à l'entreprise. Mais bon, maintenant, ce rôle, il est en partie joué par les experts qu'on côtoie, financiers, fiscaux et autres, qui connaissent un peu notre secteur car en général, ce ne sont pas des gens comme ça ; ce sont des gens qui nous suivent depuis longtemps. Et donc, ce rôle est un peu joué par ça. C'est clair que le CA, si on le voit comme une étape vraiment formelle de la vie de l'entreprise... Mais ce n'est pas le cas à mon avis dans les PME. Par contre, c'est vrai que

tout ce qui doit normalement être pris comme décisions dans un CA, c'est également le cas dans une PME mais c'est un processus qui est un petit peu différent. Donc, la formalisation par un CA puisque c'est nécessaire au regard de la loi... Mais ce n'est pas plus mal quand même qu'il y ait une formalisation mais c'est un processus, je dirais, un peu plus discontinu qu'un CA. Et puis, dans une grande structure, il y a un président de CA qui peut jouer un certain rôle, effectivement, avec un certain nombre de pouvoirs réels mais dans les PME, les pouvoirs sont souvent concentrés entre les mains d'une personne en général, voire 2. Moi, j'ai connu la situation où ils étaient 2 frères et il y en a un qui est malheureusement décédé. Ils se répartissaient les tâches et il n'y avait jamais de conflits non plus. Maintenant, ça peut peut-être arriver dans certaines structures aussi mais chez nous, c'est très lisse ; c'est très simple.

Donc il n'y a pas vraiment eu d'évolution entre la première et la deuxième génération, étant donné que c'était une personne qui dirigeait et encore maintenant ?

Ca a toujours été concentré entre les mains d'une ou de 2 personnes mais avec cet esprit de famille dans une petite structure, qui fait que ça ne pose pas de problème. Quand on en arrive à des structures familiales comme les Mestdagh ou autres, c'est probablement différent.

Quelle est la valeur ajoutée de votre CA selon vous ?

Ca dépend comment on le voit. Si vraiment, on voit le CA tel qu'il est prévu dans les bouquins, c'est vrai que ça n'existe pas tel quel ; donc, il n'y a pas de valeur ajoutée. Mais bon, encore une fois, le travail qui doit être fait en CA, quelque part, il est fait dans les PME mais d'une autre façon.

Trouvez-vous essentiel d'avoir fait appel à des experts indépendants de l'entreprise ?

Oui, ça, c'est absolument indispensable d'avoir aujourd'hui, des experts, je dirais, dans tous les domaines pratiquement mais les domaines les plus classiques, ça reste évidemment, l'expertise comptable. Il faut savoir quand même que bon, quand on prépare un bilan, après si on est appelé à défendre par la suite les aspects fiscaux, etc., il faut que tout cela soit extrêmement encadré en fonction de la législation et donc, les

équipes internes aujourd'hui, ne peuvent pas maîtriser l'ensemble de la législation comptable et de la législation fiscale. Donc voilà, moi, en tant que responsable financier, je suis évidemment au courant des grandes lignes mais on a une gestion davantage opérationnelle, contact avec les banques, prévision de trésorerie, préparation de toute une série de choses. Mais quand il s'agit vraiment de savoir si là on est dans les clous, bon, il y a tout un aspect jurisprudence aussi (est-ce qu'on fait ça ou est-ce qu'on ne le fait pas), donc expertise comptable, expertise fiscale. Et en dehors de cela, on sort un peu du cadre des CA, enfin, il y a tout ce qui est gestion patrimoniale, successorale qui peut intervenir aussi et donc, il faut aussi des experts externes. Après, il y a toute une série de matières dans l'entreprise, qui de nouveau n'ont pas d'impact sur le CA mais on a des avocats évidemment pour les litiges qu'on peut avoir avec des administrations, des clients ou des protections de propriété intellectuelle. Mais bon, on a tout un domaine notamment dans lequel il faut parfois faire appel à des experts, c'est tout ce qui est douane et accises. Il y a vraiment nécessité aujourd'hui, d'être épaulé dans tout ce qui est matière technique.

Sans pour autant qu'ils deviennent administrateurs alors ?

Sans pour autant, oui. Mais personnellement, je pense qu'il y aurait effectivement intérêt, dans pas mal de cas d'avoir des administrateurs indépendants. Mais je verrais davantage la plus-value en termes de vision stratégique ; d'avoir des gens qui aident la direction à se projeter dans l'avenir, à dire : « Où est-ce que je veux être dans 5 ans ? ou comment de l'extérieur voit-on mon marché, mes points forts, mes points faibles vus de l'extérieur ? ». Et bon, pour ça évidemment, il faut trouver des gens qui ont cette possibilité de vision et ce n'est quand même pas non plus très évident. Il faut trouver... Moi, j'avais proposé des profs d'unif ou des choses comme ça, des gens que j'ai eu l'occasion de rencontrer qui donnent des cours sur des approches stratégiques. Mais voilà, ça n'a jamais vraiment été suivi de ce point de vue-là.

Et pour quelle raison ?

Je pense qu'il y a plusieurs aspects. D'abord, les dirigeants de PME, ils n'aiment pas trop, à mon avis, s'entourer. Tout ce qui est vision stratégique, je pense qu'ils aiment bien conserver ça chez eux et puis, voilà, mettre quelqu'un dans un CA, c'est quand même à ce moment-là, se retirer une part de liberté. Sans pour autant que le recours à ces experts

ne puisse se faire éventuellement par d'autres biais que le CA. Il peut demander conseil, par exemple, à son secrétaire général de la fédération sur tel aspect ou comment il voit tel développement ou telle stratégie ; c'est possible aussi mais alors ça se fait au cours de relations normales et pas dans le cadre d'un CA.

Peut-être que dans une PME, c'est moins le cas mais ne pensez-vous pas que le rôle du CA de modérer le pouvoir de la famille serait utile dans ce genre d'entreprise? Pensez-vous que la famille prend trop de responsabilités ?

Elle prend toutes les responsabilités. C'est son argent. Fatalement, la plupart des chefs d'entreprise ont des caractères relativement forts et donc, ce n'est pas pour ça qu'ils n'acceptent pas les conseils, etc. mais encore une fois, en dernier ressort, c'est leur vision, c'est leur argent. C'est tout à fait différent du monde de la grande entreprise où tout le monde est salarié ; enfin bon, il y a parfois de l'intéressement au capital dans le management mais ce n'est pas du tout pareil. Quand ces gens ont une tradition d'entreprise (grand-père, père, etc.), ils baignent là-dedans et il ne s'agit pas de venir leur dire ce qu'ils ont spécialement à faire. C'est vraiment assez monolithique. C'est pour ça qu'il y a des gens qui réussissent très bien quand ils sont doués ; puis, d'autres qui réussissent moins bien mais en général, les entreprises qui perdurent comme ça, ce sont des gens qui ont des capacités avec un tas de nuances possibles. Mais ce sont des gens qui savent où ils vont, qui ont grandi là-dedans, qui sont en général très bien intégrés dans leur tissu relationnel à la fois du point de vue commercial mais aussi d'un point de vue réseau (pouvoir accéder à telle ou telle personne si on en a besoin).

Parfois ce qui peut jouer, c'est l'aspect notoriété : « Moi, j'ai quand même dans mon CA telle pointure ». C'est clair que c'est une caution pour crédibiliser certaines choses. Montrer un CA avec quelques pointures dedans qui sont bien connues et qu'on rémunère probablement grassement, ça a du sens. Mais bon, dans la plupart des activités de PME, ce n'est pas vraiment le cas.

Mais c'est vrai. Je pense que c'est plutôt à partir d'un certain niveau d'activité qu'il faut commencer à avoir un CA actif.

Oui, je ne parlerais même pas... Enfin, ça dépend de ce que tu entends par niveau d'activité. Moi je ne mettrais pas ça en seuil de chiffre d'affaires. C'est en fonction vraiment du type d'activité. Nous, notre commerce, il se fait dans les grandes surfaces, via des acheteurs, etc. On ne doit pas spécialement convaincre de la qualité du CA ou du staff ou de la vision stratégique, du moment que les produits sont aux normes de qualité, qu'on a l'imagination et la créativité dans les produits, ça suffit. Maintenant, si on doit convaincre avec des dossiers sur papier, un certain type de décideurs spécifique, ça peut avoir un impact plus important.

Annexe 5 : entretien n°4

Quel est votre rôle dans l'entreprise ? Depuis combien de temps y travaillez-vous ?

Alors moi, je travaille depuis mes 20 ans ; donc, ça va faire 42 ans. Je suis en fin de carrière. Tout doucement, on prépare la génération suivante. Donc, j'ai deux garçons et un fils de mon frère, qui sont dans la société depuis quelques années et qui reprennent tout doucement. Donc, moi, j'ai un rôle un peu particulier actuellement puisque effectivement, je prépare mon départ. Essentiellement, c'est ça. Avant, je m'occupais des achats, des délégués. Je m'occupais de la gestion du magasin avec mon frère qui s'occupait plus du commercial dans les secteurs agricoles, surtout et ma sœur qui faisait toute la comptabilité et tout ce qui est bureau. Mais elle arrête pratiquement aussi pour d'autres raisons (familiales). Maintenant, j'ai cédé pas mal de choses que je faisais à mon frère et aux enfants. Donc, actuellement, je suis toujours administrateur délégué de la société avec mon frère ; on est à 2. Et je m'occupe de la transition envers la génération suivante et je suis un peu responsable du magasin en général et des commandes journalières.

Donc alors c'est la deuxième génération qui passera à la troisième, c'est bien ça ?

C'est la deuxième qui passe à la troisième, effectivement.

Combien d'administrateurs compte votre CA ?

On est deux administrateurs délégués et en administrateurs, au total on est 6.

S'agit-il seulement de membres de la famille ou avez-vous nommé un administrateur externe ?

Ce sont tous des membres de la famille. Non, pas d'externes.

Pourquoi ne le faites-vous pas ?

Jusque maintenant, on n'en a pas ressenti vraiment le besoin ; ce qui ne veut pas dire qu'on ne se fait pas aider. On a un comptable, un expert comptable. Ici, on est en pourparlers avec une société pour nous aider mais alors, ponctuellement pour justement la finition, la succession, les rachats d'actions, les partages. Pour ça, on se fait

aider par des personnes extérieures mais qui ne sont pas dans la société. Il y a, je crois, peu de sociétés familiales qui aiment avoir des étrangers.

Et ces personnes participent-elles aux réunions du CA ?

Oui, c'est-à-dire que notre expert comptable, effectivement, une fois par mois, il intervient au CA. Une fois par mois, il vient parce qu'on fait le bilan du mois précédent, il connaît nos chiffres et vient expliquer s'il y a une explication à donner. On essaie de l'intégrer également mais il est là comme personne externe sans possibilité de voter. Il est là pour donner son avis.

Combien de fois par an, votre CA se réunit-il ?

Vraiment le CA, je vais dire une fois par mois mais on a une réunion une fois par semaine avec tous les administrateurs sauf ma sœur. Mon papa est toujours président du CA mais sans participer car il a 92 ans. Mais bon, tant qu'il est là, on lui laisse le titre. Donc, une fois par semaine, on a réunion et une fois par mois, le CA complet se réunit.

Ce sont des réunions formelles ou plutôt des discussions entre vous ?

En général oui, ce sont plutôt des discussions. Enfin on a des rapports de réunions. On essaie de s'obliger. Jusqu'à il y a peu d'années, lorsque les 3 jeunes n'étaient pas là, effectivement, c'était informel. On discutait entre nous ; chacun savait ce qu'il devait faire. Mais maintenant qu'on est plus nombreux, qu'il y a des jeunes qui doivent trouver leur place, qui doivent accepter ou faire modifier la manière dont on travaille parce qu'il y a beaucoup de choses qu'on fait par habitude. Ça a toujours été comme ça, donc on fait comme ça. Ça a donné des bons résultats et ça en donne toujours. Donc, parfois, on se dit pourquoi changer si ça fonctionne bien. Mais avec les jeunes, c'est un peu différent puisqu'eux, ils ont une autre vision des choses et ils apportent même du sang frais, des idées nouvelles, parfois qu'on apprécie et parfois moins mais en tout cas, qui valent la peine de réfléchir, de se poser la question et de dire oui ou non, même si finalement, c'est effectivement la génération ancienne, pour ne pas dire vieille génération, qui décide vraiment.

Quels sont les rôles joués par votre CA ?

On fait le bilan financier (chiffre d'affaires et financiers) et puis, on traite un peu de tout ce qui est vie de la société. Chacun peut venir exposer s'il a des discussions ou s'il a des problèmes, ou également si on envisage... Ici, on a fait des travaux de rénovation et là, c'est au CA qu'on fait un peu le point. Ou encore, on prépare pour le mois de décembre, les 60 ans de la société et donc, là, c'est plus les jeunes, plus le personnel qu'on a associé, qui sont en train de préparer et donc, à chaque réunion mensuelle ou hebdomadaire, ces sujets-là reviennent. Donc là, on voit l'évolution. On décide aussi aux réunions. Ici, on voudrait changer ; on estime qu'au bureau, le suivi des offres ne se fait pas correctement. Donc on essaie de voir entre nous un petit peu et puis, on va faire une réunion avec le personnel (ceux qui sont intéressés évidemment, pas avec tout le monde) pour voir un peu comment on peut améliorer, ce qu'il faut faire.

Trouvez-vous que votre CA est actif ?

Oh oui, c'est actif.

Selon vous, votre CA correspond-t-il à votre entreprise ou devrait-il évoluer et être (encore) plus actif justement avec la nouvelle génération ?

Oui, puisque d'abord, on veut que les jeunes s'affirment et qu'ils aient l'occasion de pouvoir le faire. Dans un premier temps, en tout cas, on reste, ma sœur, mon frère et moi, les actionnaires majoritaires et donc, on est intéressé de participer et d'avoir le dynamisme qu'on peut avoir. On ne veut pas un CA... On fait bien effectivement nos CA légaux pour quand on met le bilan à la banque nationale. Effectivement, ce sont des discussions qui n'ont pas lieu puisqu'on traite ça en discussion ainsi, puis, l'expert comptable fait et enfin, on fait un compte-rendu et tout le monde signe. On n'a pas fait de réunion quoi.

Lors de la transmission de la première génération à la deuxième, le CA a-t-il déjà évolué ?

Oui, avant il n'y avait pas de réunion. Il n'y avait jamais de réunion puisque mes parents étaient tous les deux et quand on est arrivé, petit à petit, on a pris de la place, on a pris des responsabilités. On a commencé mais petit à petit car pendant pas mal d'années, il

n'y avait pas de CA. On ne se réunissait pas vraiment. Si on avait à parler, on se réunissait au café à 16h et puis, le matin, quand on arrivait, on discutait un petit peu et voilà, ce qui est dit est dit. Maintenant, comme on est 3, c'est une meilleure façon de donner son avis et c'est une réunion favorisée pour justement que chacun puisse expliquer un petit peu ce qu'il fait et tu vois, s'il y a des décisions à prendre ou s'il y a des avis à demander, ça permet de le faire de manière plus simple.

Et s'il y a des problèmes ou des divergences d'avis dans la famille, est-ce plutôt au CA que vous allez les régler ou plutôt lors d'un petit conseil de famille entre vous ? En d'autres mots, est-ce que le CA modère un peu la famille ?

Oui, quand on voit ça entre frères et sœurs, on a très peu de discussion, de souci car on travaille depuis longtemps ensemble et on est entre frères et sœurs, ce qui n'empêche pas qu'on puisse se disputer. Voilà, jusqu'à maintenant, tant qu'on n'était que nous 3, c'était un peu moi qui faisais le tampon puisque j'étais le plus âgé. C'est peut-être un droit d'ainesse. Quand il y avait un souci avec mon frère, je lui disais : « Bien, c'est comme ça ». Maintenant, avec la nouvelle génération, effectivement, on profite des réunions là-bas pour mettre les choses au point s'il y a des litiges entre eux ou entre eux et nous. On a aussi fait un contrat avec eux en expliquant bien ce qu'ils doivent faire, ce à quoi ils ont droit, etc. pour limiter et éviter les discussions qu'on pourrait avoir dans le futur.

Est-ce un genre de pacte d'actionnaires ?

Oui, c'est ça. Parce que bon, plus on est, plus évidemment, il faut que tout soit clair et précis.

Avec la nouvelle génération, le CA va-t-il à nouveau évoluer ?

Ca, c'est difficile de dire comment ça va se passer mais je pense que oui parce que tout doucement, c'est eux qui vont devoir assumer et prendre les responsabilités. Donc là, je pense qu'on va encore se faire plus aider quand même par l'extérieur parce qu'on se rend compte que l'évolution des sociétés se fait de plus en plus vite et qu'on n'est pas pointu dans tous les domaines. Chacun a ses limites et on s'en rend davantage compte que c'est le cas maintenant. C'était le cas avant quand j'étais plus jeune mais ça avait l'air de passer plus inaperçu que maintenant. Mais ça, on essaie de le faire déjà maintenant.

Pour terminer, trouvez-vous que le CA a une certaine valeur ajoutée ?

Oui, puisque justement dans le conseil, ce sont tous des gens actifs. Il n'y a pas d'actionnaire qui soit là en tant qu'actionnaire passif. On est tous parties prenantes ; on est tous actifs dans la société. Pour nous, c'est un moyen quand même... Je dirais dans le train-train de la vie, tout le monde a ses occupations ; si on ne s'oblige pas à faire des réunions qui sont du CA, finalement, on ne se voit pas ; enfin, on se voit tous les jours mais on ne prend pas la peine de se dire pendant 1 ou 2h, on réfléchit à la stratégie de la société, on réfléchit aux activités qu'il faut faire ou on solutionne les problèmes. C'est important.

Annexe 6 : entretien n°5

Quel est votre rôle dans l'entreprise ? Depuis combien de temps y travaillez-vous ?

Moi, je suis le fondateur de la boîte, donc, 33 ans et je suis le CEO de la boîte.

Pouvez-vous me donner quelques chiffres clés concernant votre entreprise (chiffre d'affaires, nombre d'employés, nombre de générations) ?

On fait 16 millions d'euros et on a 150 personnes avec un EBITDA de 22 à 24% et avec une progression annuelle de plus ou moins 12% depuis plus de 10 ans. Donc, c'est une boîte qui se porte bien avec des fonds propres, une bonne trésorerie. Tout est clean ; on a vraiment la cote auprès des actionnaires, auprès des bailleurs de fonds puisque tout est sain et qu'on est en bénéfice reporté. Tout roule quoi.

Quelle est la dernière génération qui travaille dans l'entreprise ?

Comme je l'ai dit, je suis le fondateur mais ma fille travaille avec moi. Elle est actionnaire, administrateur et elle occupe un rôle stratégique puisqu'elle est responsable du département stratégie et innovation.

Au niveau de l'actionnariat, êtes-vous le seul actionnaire ?

En fait, notre famille détient 60% des actions. Alors, on a des actionnaires externes. On a la SRIW (Société Régionale d'Investissement de Wallonie) à hauteur de 10% et la famille Mestdagh via son fonds Valois, 15%. Un co-fondateur a encore 10% et alors, le personnel détient aussi plus ou moins 5% des actions.

Combien d'administrateurs compte votre CA ?

Alors, c'est particulier. Il y a des administrateurs qui sont désignés par catégorie d'actions. Donc, aujourd'hui, sauf erreur de ma part, on est 6 administrateurs. Non, il y en a un 7^{ème} et je suis bien sûr le président du conseil. Mes administrateurs sont majoritaires dans le conseil, c.-à-d., que j'ai la main sur les décisions du CA.

Avez-vous des administrateurs externes dans votre conseil ?

J'en ai un qui représente la SRIW ; on peut appeler ça un administrateur externe. Alors, j'ai Valois ; ça, c'est la famille Mestdagh qui représente le fonds Valois. Donc, on peut appeler ça des administrateurs externes.

Mais ils ne sont pas vraiment indépendants étant donné qu'ils sont actionnaires ?

Bah, ils sont liés à leur catégorie d'actions en fait. Et donc, d'administrateur vraiment indépendant externe, je n'en ai pas.

Pour quelle raison vous n'en avez pas ?

Je n'en ressens pas le besoin car j'ai suffisamment... J'ai en plus, désigné récemment un membre du personnel qui a un bon curriculum puisqu'il a 3 années chez McKinsey comme administrateur. Donc, mon conseil est assez polyvalent ; je couvre tout et je ne vois pas la nécessité à ce stade-ci, d'ajouter des administrateurs. En fait, un conseil, pour moi, il doit amener une valeur ajoutée au travers de ce que les administrateurs maîtrisent.

Combien de fois par an, votre CA se réunit-il ?

Trimestriellement.

Quels sont les rôles joués par votre CA ?

Le rôle d'un conseil, comme tous les conseils, c'est un rôle à la fois stratégique et à la fois de contrôle. Un conseil c'est à ça que ça sert. Il faut présenter au conseil, la vision d'entreprise. Il faut présenter au conseil, les résultats trimestriels. On fait même des tableaux de bord mensuels et tout ça est présenté trimestriellement. Et on voit si ça tient la route. Alors, le conseil en fin d'exercice, va arrêter les comptes. Un réviseur va les valider et puis, ils seront approuvés par l'assemblée générale des actionnaires. Donc, le conseil a quand même un rôle clé. Maintenant, comme je l'ai dit, je suis majoritaire au conseil ; c'est un peu biaisé dans la mesure où j'ai le pouvoir ; j'ai un pouvoir de décision. Bin, entre nous, c'est utile parce que quand on a un conseil un peu trop éclectique, évidemment, ce n'est pas un organe stratégique ni de décisions. En plus, cela dépend aussi de la valeur des administrateurs.

Pourriez-vous me donner des exemples de situations où le CA a été utile et a joué un rôle important ?

Par exemple, il n'y en a pas qu'un, c'est constant. Si on regarde un petit peu comment les choses se passent et doivent se passer. Il y a les actionnaires, il y a le CA et puis, il y a l'exploitation. C'est trois niveaux, je vais dire, différents et le CA, c'est l'organe clé d'entérinement des stratégies qui peuvent être proposées par l'exploitation. Ici, avec une PME, pour moi, le conseil a beaucoup d'importance à condition d'avoir dans ce conseil, des gens compétents. Ce n'est pas parce qu'on est actionnaire, qu'on est compétent. Il y a des actionnaires idiots ; j'exagère. Mais le problème, il est là. Et alors, soit on lui fait jouer son rôle à ce conseil. Bon, ce qui se passe, dans une PME, au départ, tout est assimilé ; le gars qui travaille dans son entreprise est à la fois l'actionnaire et l'administrateur. Donc, tout est mélangé. Bon, ça peut poser des problèmes plus loin dans l'évolution de la société. Ça pose des problèmes parce qu'on peut se retrouver avec des distensions où on retrouve dans l'exploitation, un gars qui est à la fois actionnaire et administrateur et hiérarchiquement, il n'est pas nécessairement le chef, alors, ça crée des distensions. Pour moi, avec une taille d'entreprise comme celle-ci, il faut quand même séparer les choses. C'est beaucoup plus efficace. Mais en tout cas, nous, on a un conseil très transparent qui est un organe de gestion réel. Tout ce qu'on présente au conseil, c'est la vie de la société quoi. On va faire des investissements ; on a décidé d'acheter ce terrain ici en face, pour réinvestir. Voilà, c'était présenté au conseil. Et puis, il y a le budget bien sûr qui est approuvé par le conseil. On fait un budget chaque année. En cours de route, il y a des révisions de budget. C'est dynamique.

Donc ce n'est pas que l'approbation de comptes comme dans beaucoup de PME ?

Non, non. L'approbation des comptes, c'est le truc chiant en fin d'année. C'est toute l'année qui est importante. Alors au delà de ça, moi, je pense qu'il faut aller plus loin qu'un conseil trimestriel. Mais ça, c'est dans la gestion quotidienne ; il faut des tableaux de bord mensuels, voire hebdomadaires. Moi, j'ai des tableaux de bord hebdomadaires. Chaque semaine, j'insiste, j'ai la tendance des commandes, la tendance du travail qu'il y a à faire. J'ai vraiment des choses concrètes et chaque mois, j'ai une vue globale sur la trésorerie, mon encours clients, encours fournisseurs. Je pilote quoi.

Pour vous, votre CA est donc actif ?

Oui, il est suffisamment actif. Je pourrais le rendre plus actif mais franchement, je ne vois pas qui va m'amener une valeur ajoutée parce qu'on est dans un métier très technique qui nécessite vraiment de maîtriser le sujet sur lequel on travaille. Alors, avoir des administrateurs purement financiers n'apporte rien. D'ailleurs, c'est facile. Chaque fois qu'on présente un dossier dans une banque ou qu'on cherche, quand on veut faire une augmentation de capital, qui est-ce qui comprend réellement notre business model ? On les compte sur les doigts d'une main ; ils ne comprennent rien. Donc, c'est pour ça, je dis qu'on pourrait ajouter l'une ou l'autre personne mais franchement qu'est-ce que j'ai comme scientifique ? Parce que c'est finalement ça qui est important. Comme scientifique qui maîtrise notre secteur, j'ai ma fille qui est pharmacienne d'industrie, moi je suis pharmacien d'industrie. J'en ai un qui a fait Harvard, qui est vétérinaire et qui a fait 3 ans chez McKinsey. J'ai mon co-fondateur qui est licencié en chimie avec un niveau de docteur en sciences. Bon voilà, alors j'ai des gens externes, la SRIW et Valois, qui eux, amènent une touche business, financière. Ca peut être utile mais on a quand même 33 années derrière nous, ce n'est pas une start-up, ni une spin-off, ni une spin-down. C'est une boîte qui tourne.

J'imagine que depuis la création de l'entreprise, votre CA a quand même évolué ou alors il a directement pris de l'importance ?

Je vous l'ai dit, au début, le problème, et c'est dans toutes les PME, on fait un amalgame entre actionnaire, administrateur et directeur opérationnel. Il y a un amalgame et alors progressivement, on structure tout ça. L'assemblée générale des actionnaires puisque j'ai un système de bourses internes, de stocks options et donc, tout ça vit. L'assemblée générale des actionnaires, ça vit ; le CA, ça vit ; ça s'étoffe. Et alors, on est 150 au niveau du personnel. Donc, tout évolue en parallèle avec la nécessité de l'entreprise.

Donc, il n'y a pas eu un événement clé où vous avez dû agrandir votre CA ?

Non, franchement, c'est vraiment en phase ; ça tourne bien. J'ai oublié de dire que dans le conseil, il y avait ma femme qui est aussi pharmacienne. Il n'y a rien à faire, on est dans un secteur de pointe dans l'industrie pharmaceutique. Donc, on parle de médicaments ; donc, il faut des gens autour de la table qui parlent médicaments. Sinon,

si on commence à parler sidérurgie, ça ne va pas marcher. Moi, je dirais que, dans notre cas d'espèces, il faut un conseil quand même orienté sciences de la vie pour prendre les décisions.

Les décisions, les prenez-vous tout le temps au CA ou alors, avez-vous des réunions plus informelles avec votre fille par exemple ?

C'est sur qu'il y a des comités tout au long de l'année dans l'exploitation même de la société et alors, on s'imprègne de tout ça. On fait des études de marché ; on est structuré. Je pourrais commencer à parler de ça mais on va prendre des heures. On est structuré pour prendre les bonnes décisions. On ne prend pas les décisions comme ça ; on fait une veille sectorielle ; on fait des études de marché ; on a le retour des clients ; on voyage. Moi j'ai accompagné des missions princières aux Etats-Unis. Et donc, on rapporte tout ça au conseil et puis là-bas, on entérine les choix.

Ce qu'il y a, c'est que quand on fait des études, on a une approche théorique, on n'a pas de vécu. En fait, moi, j'ai une formation de pharmacien d'industrie, pas une formation de gestionnaire. Je n'ai pas fait ingénieur de gestion ; je n'ai pas fait Solvay ; je n'ai pas fait McKinsey, tout ça. Donc, le patron d'une PME, il est dans le vécu quoi. Bon, c'est une école plus laborieuse, un peu essai-erreur comme ça. Mais bon, moi, je remarque quand même que tous ceux qui débarquent avec beaucoup de diplômes trop théoriques, ça ne fait pas nécessairement des bons chefs d'entreprise, ni des bons décideurs. En plus, c'est tellement facile de décider quand on n'a pas de responsabilité directe. Je vais prendre des exemples. Un avocat, si son client va en prison, il aura quand même ses honoraires. Un réviseur, s'il y a un problème dans la comptabilité, il ne va pas passer de mauvaises nuits pour autant. Un comptable, un expert fiscal qui doit défendre son client devant le fisc ; si le fisc tue son client, lui, ça ne l'empêchera pas de dormir. Tout ça pour dire qu'il y a vraiment une grosse différence, pour moi, entre être dans l'entreprise aux responsabilités, en ayant sur le dos la vie de la société, les cordons de la bourse. Ce sont mes deniers ; moi, j'ai démarré avec 1 euro, sans rien, en fait. Je n'avais pas de famille derrière ; donc, j'ai fait des crédits, j'ai eu des dettes jusqu'au dessus de la tête et j'ai pris tous les risques. Le gars qui débarque avec McKinsey ou Ingénieur de Gestion, il n'est pas légitime au départ. Bon, il peut apporter son savoir, sa science, ses connaissances structurelles, organiques. Il faut une fibre ; pour moi, c'est particulier en fait. Ou alors, il

faut être bombardé dans une multinationale où là, on a un rôle à jouer. Mais je trouve que la meilleure chose qu'on puisse faire, pour moi, c'est aller dans une PME parce qu'une PME, ça vit et on prend des décisions tous les jours. Et alors, effectivement, on touche à tout ; c'est polyvalent. Si vous allez dans une multinationale, vous n'avez rien à dire. Il y a un actionnariat qui n'est pas connu ; c'est généralement des sociétés publiques qui sont cotées en bourse. Ce qu'il y a, c'est que les personnes en place à des postes clés, ont une grosse rémunération et à côté de ça, une grosse rémunération variable. Donc, quand je dis une grosse variable, par rapport au principal de leur rémunération, ils ont 30 à 40% en plus, si la boîte marche, plus des stocks options, plus un plan de pension, etc. Ils sont tellement bien payés, qu'ils sont motivés. Mais ils ne sont pas actionnaires ou très peu le sont. Pour moi, être actionnaire c'est génial, c'est une vie. C'est particulier ; on vit l'entreprise. Il y a un monde de différence entre être employeur et employé. Maintenant, il faut de tout. La société au départ, c'est une coquille vide surtout financièrement. Même au niveau du goodwill, qu'est-ce qu'il y a dedans ? Il n'y a rien ; il n'y a pas de connaissances. Et puis, elle prend de la valeur au sens propre comme au sens figuré, de la valeur ajoutée. Et puis, elle vit d'elle-même. C'est comme ça que ça fonctionne et c'est passionnant. Et c'est d'autant plus passionnant quand on est le fondateur. Et alors, après se pose un fameux problème, c'est la succession. Qu'est-ce qu'on fait ? Bon, j'arrive à l'âge de la retraite mais retraite pour moi, ça ne veut rien dire. Je vais continuer jusqu'à être au cimetière ; avant, je ne serai pas retraité. Et alors, qu'est-ce qu'on fait ? Il faut aussi connaître ses limites parce qu'on a beau être motivé, dynamique, tout ce qu'on veut, on est dépassé. Aujourd'hui, on est à la génération Y avec le numérique et tout. On est en plein dedans. Moi, c'est derrière moi ou devant je ne sais pas comment je dois dire. Et alors, il faut vivre avec ça, avec les réseaux sociaux et tout ça. C'est terrible ; le recrutement avec LinkedIn, ça n'a plus rien à voir. Avant, on mettait un article dans le journal pour recruter. Les gens qui sont recrutés, ils ne sont pas encore dans l'entreprise, qu'ils sont déjà un pied dehors parce qu'ils ont actualisé leur CV sur LinkedIn et alors, il y a une espèce d'offre et demande permanente. Tout ça a fortement changé. A contrario, c'est plus facile pour un employeur de trouver parce qu'on filtre, on trouve, on débauche. Ça crée une petite inflation salariale mais je trouve (j'aime bien faire des comparaisons) que pourquoi pas. L'offre et la demande sont en permanence en contact ; c'est comme Meetic, les sites de rencontres entre hommes et femmes. Moi, je connais des cyber-couples. Avant, qu'est-ce qu'on faisait ? On allait à un club de tennis

ou de golf, on faisait une sortie et on tombait sur un gars ou sur une fille et hop, un coup de foudre mais on ne connaissait pas la personne. On pouvait tomber sur Dutroux pour une femme. Meetic, l'échantillonnage est beaucoup plus large, on peut filtrer, faire des choix. Donc, pourquoi pas. Tout ça pour dire que les choses évoluent et qu'à un moment donné, il ne faut pas s'accrocher ; il faut passer la main et là, on prépare la transmission familiale. Bon voilà, ça crée un problème aussi puisqu'il faut la préparer cette transmission.

Trouvez-vous que là, le CA a un rôle à jouer ?

Oui, bien sur. Ici, on est dans une taille d'entreprise où cette pérennité va venir toute seule. En fait, moi je donne le ton ; j'ai la vision mais j'en ai plein derrière moi qui savent le faire parce que je les ai formés. Ma fille, il y a 15 ans qu'elle est là, elle est formée. Voilà, donc, c'est assuré. Mais il y a un autre souci auquel on ne pense pas. C'est bien de dire on continue la société mais tant qu'on n'a pas réalisé la société, on n'a pas d'argent. Si, il est dans la société. Alors, on dit : « Ca sera à toi pour plus tard » et celui qui succède dit : « Ca sera à toi pour plus tard » et finalement, il n'y a jamais personne qui passe à la caisse. Et alors, on fait comment pour vivre après ? Donc, maintenant, le souci, il est majeur car c'est bien de réaliser une boîte, c'est le jackpot, surtout une boîte comme celle-ci, ça vaut un pont. On fait 16 millions, aller à la louche, entre deux et trois fois le chiffre d'affaires, c'est la valeur de la boîte. Bon, maintenant de nouveau, c'est l'offre et la demande. On a beau donné un prix, s'il n'y a pas d'acquéreur, c'est que c'est moins. Tant qu'on n'a pas fait l'opération, on ne sait pas ce que ça vaut. C'est toujours comme ça. Mais après, déjà on revend sa société, donc socialement, on n'existe plus. On n'est plus qu'un paquet de pognon et on sort du monde qui nous valorise car c'est terriblement valorisant d'être chef d'entreprise. C'est génial, on rayonne, on est invité partout (Roland Garros, etc) ; moi, c'est non-stop. Donc, on a une vie géniale. Moi, je suis un homme heureux avec tout ce que j'ai pu vivre. Et là, si on revend sa société, on se retrouve avec de l'argent. Donc, l'argent, c'est un moyen et pas une fin en soi. Que va-t-on faire avec cet argent ? Alors le replacer. Dans quoi ? Dans ce qu'on ne connaît pas ? Ici, je connais. Si demain, je mets mon argent chez Fortis ou Dexia, est-ce que je suis sur que je vais le retrouver ? Qui aurait dit qu'il y a quelques années tout allait s'effondrer ? Personne.

Donc, que fait-on après avec cet argent ? Alors, la seule chose qui pour moi est pertinente, c'est pour consommer. Alors, consommer, c'est quoi ? Une maison dans le sud de la France, un hélicoptère, une Harley Davidson, une autre maison. Voilà, ça, c'est de la consommation où il y a un plaisir immédiat. On voyage, on vole en business class. Et là, on consomme, on fait tourner l'économie et on dépense ce qu'on a gagné. Mais sinon, on se replace dans quoi ? C'est terrible ce que je dis là parce que quand on n'a pas d'argent, on n'a pas de problème, façon de parler hein. En fait ce qu'il faut, c'est atteindre son confort de vie. Moi, mon confort de vie, il est derrière moi depuis 20 ans. En plus, je suis issu d'une famille où mon père était ouvrier. Je fais mon jogging, j'ai des amis et je suis heureux. Je n'ai besoin de rien d'autre mais j'ai dépassé mon point de confort. Tout ce qui est au-dessus, c'est du bonus. Et puis, j'ai mes enfants à qui je veux faire plaisir. Mais là, il y a d'autres problèmes qui se posent. Il y a les pièces rapportées. Bon maintenant, il y en a des chouettes de pièces rapportées mais ce n'est pas toujours le cas. On peut tomber sur des mauvais beaux-fils...

Une dernière chose qui est importante pour moi, ce sont les compétences. J'ai 3 filles et je leur ai clairement dit si elles étaient compétentes ou non pour travailler dans l'entreprise.

(La fin de l'entretien n'a pas été enregistrée car la personne voulait donner des exemples mais ne souhaitait pas que je les enregistre)

Annexe 7 : entretien n°6

(La retranscription a été faite sur base des notes manuscrites car l'entretien s'est déroulé par téléphone)

Combien d'administrateurs compte votre CA ?

Le conseil d'administration comprend mon épouse, mes 2 filles, mes gendres, ma belle-sœur mais elle ne participe pas à toutes les réunions, seulement à celles qui la concernent, et moi-même.

S'agit-il donc seulement de membres de la famille ?

Oui, il s'agit exclusivement de membres de la famille.

Vous n'avez jamais fait appel à un administrateur externe ?

Non, je n'ai jamais fait appel à un administrateur externe car je n'en vois pas l'utilité pour l'instant. J'ai la chance d'avoir des enfants et des beaux-enfants qui ont fait de belles études, qui ont des compétences qui me sont utiles. Ils m'aident et me conseillent dans de nombreux domaines. Il y a, par exemple, un ingénieur en production, une licenciée en sciences de gestion. Il y a aussi une enseignante dont les compétences me sont utiles lorsqu'il faut faire passer un message au personnel, etc. J'ai donc suffisamment de compétences avec ces personnes-là. Par contre, si certaines compétences manquaient, oui, je pourrais faire appel à une personne externe.

Par contre, faites-vous appel à des consultants externes ?

Nous avons, en effet, des consultants externes qui nous aident dans la vie de tous les jours, comme par exemple, un comptable, un fiscaliste ou encore, nous faisons appel à un secrétariat social. Cependant, ceux-ci ne participent jamais aux réunions du CA, ni aux décisions.

Combien de fois par an, votre CA se réunit-il ?

Etant une entreprise familiale, les administrateurs ne se réunissent qu'une à deux fois par mois ou alors quand les comptes sont établis mais tout cela se fait de manière plutôt informelle.

Trouvez-vous donc que votre CA est actif ?

Il n'est donc pas vraiment actif en tant que tel. On peut appeler cela un CA mais il n'est pas formel.

Il s'agit donc plutôt d'un conseil de famille, c'est ça ?

Oui, voilà tout à fait.

Quels sont les rôles joués par votre CA ?

Comme je vous l'ai dit, nous nous réunissons plus ou moins 2 fois par mois, cela nous permet de discuter de l'entreprise mais également d'étudier la situation trimestrielle ou encore, lorsque les bilans sont sortis.

Nous organisons aussi des réunions lorsqu'il y a des questions stratégiques à régler, comme par exemple, l'implantation d'un nouveau magasin ou encore, la création de nouveaux produits.

Je ne sais pas si vous avez connu des problèmes dans la famille mais si c'est le cas, le CA a-t-il joué un rôle ?

Nous n'avons jamais eu de réels problèmes de famille jusqu'à maintenant, touchons du bois. Mes enfants sont assez consciencieux et nous arrivons assez vite à un consensus. Nous nous entendons bien et chacun est libre d'exprimer son avis et de proposer des idées. Par conséquent, le CA n'a jamais joué un rôle dans la gestion des conflits familiaux.

Avez-vous vu une certaine évolution des rôles du CA au fil des générations ? A-t-il pris plus d'importance ?

Je suis content que vous abordiez ce point. En effet, il y a 20 ans, nous étions seulement mon épouse, mes parents et moi. Nous n'avions pas de réunions régulières comme maintenant. En fait, c'était souvent mon père qui imposait ses décisions et c'était tout.

Maintenant, étant de la troisième génération, avec mes enfants et beaux-enfants, ce n'est plus comme ça, j'essaie d'obtenir un consensus avec tout le monde. Plus de personnes ont la parole par rapport à la deuxième génération. Je reconnais quand même que mon épouse et moi prenons la décision finale mais nous laissons tout le monde s'exprimer.

Parfois, on arrive même à me convaincre que mon idée n'est pas la bonne et comme je ne suis pas autocrate mais plutôt ouvert d'esprit et puis, je n'ai pas la science infuse, je les écoute et applique ce qu'ils me conseillent.

Selon vous, votre CA correspond-il à votre entreprise ou devrait-il évoluer et être (encore) plus actif ?

En soi, il a déjà évolué dans la fréquence des réunions, comme je vous l'ai dit. Nous nous retrouvons tous un vendredi sur deux à 10h autour d'une table pendant une heure entière. Cela permet à chacun, travaillant dans l'entreprise mais dans des secteurs différents, de parler de son secteur, de ses soucis, etc.

Pour moi, il correspond donc bien à notre entreprise car il nous permet de beaucoup discuter, étant donné que nous nous réunissons, même si c'est de manière informelle, tous les 15 jours. De plus, s'il y a des soucis, nous faisons directement des plus petites réunions, avec seulement les personnes concernées pour les résoudre. Il n'est pas utile de réunir tout le monde pour un problème dans un secteur bien précis. Par exemple, lorsqu'il y a un souci dans la production, je discute à mon gendre qui est ingénieur en production mais je ne demande pas nécessairement aux autres membres de se joindre à nous.

Annexe 8 : entretien n°7

Quel est votre rôle dans l'entreprise ? Depuis combien de temps y travaillez-vous ?

Je suis administrateur délégué de l'entreprise en tout cas, en Belgique. J'y travaille depuis 25 ou 26 ans et j'en suis l'administrateur délégué depuis 21 ou 22 ans.

Pouvez-vous me donner quelques chiffres clés concernant votre entreprise (chiffre d'affaires, nombre d'employés, nombre de générations) ?

L'entreprise en Belgique fait environ 2,7 millions à 2,8 millions d'euros. Ce qui est peu mais d'un autre côté, on est le plus gros fabricant de X en Belgique. Au niveau du marché belge en grande distribution, on représente 15% du marché, c'est-à-dire que plus d'un pot de X sur 10 qui est vendu, vient de chez nous. Maintenant, on fabrique aussi beaucoup de X industrielle pour les autres fabricants comme matière première, ce qui fait qu'on est vraisemblablement, le plus gros producteur de X en Belgique.

Ok, et au niveau des employés, combien êtes-vous ?

On est une douzaine seulement, enfin employés et ouvriers.

Et la génération en cours ?

Je suis la plus jeune de la troisième génération. En fait, l'entreprise fête ses 90 ans cette année.

Etes-vous la seule de la famille à travailler dans l'entreprise ?

Oui, Dieu merci. En fait, dans l'entreprise, j'ai toujours été la seule. Maintenant, on a aussi une ASBL à côté qui organise les visites dans notre entreprise et dans 30 entreprises de la région et là, ma sœur a travaillé pendant 6 ans mais c'est fini. Donc, oui, je suis la seule. J'ai travaillé 4 ans avec mon père. Donc, moi à mi-temps et puis, les actionnaires familiaux m'ont demandé de l'amener doucement vers sa retraite pour ses 70 ans quand même. Donc oui, depuis lors, je suis la seule de la famille.

Quant est-il de l'actionnariat ?

L'actionnariat est toujours 100% familial mais un petit peu réparti entre tous les descendants de mon grand-père, qui était le fondateur. Moi, j'ai un gros tiers mais ce n'est pas suffisant. Donc, pour le moment, les banques me poussent beaucoup à essayer de racheter pour être majoritaire. Et là, ce n'est pas toujours si facile.

Au niveau des décisions, quant est-il étant donné que vous n'avez qu'un tiers ?

Disons qu'il y a la théorie et la réalité. Sinon, on va dire qu'effectivement, en terme de chiffres, je ne suis pas décisionnaire, ce qui embête beaucoup les banques. Dans la réalité, je dirais qu'en 25 ans, je n'ai rencontré peut-être que 2 vrais couacs familiaux par rapport à l'entreprise qui sont en partie résolus. Ce que je veux dire par là, c'est que quand on gère une entreprise cotée en bourse, on doit se préoccuper de la cotation en bourse, ce qui n'est pas forcément une bonne chose parce qu'on a souvent tendance à voir le court-terme vu qu'on doit remettre des résultats trimestriels. Si on crée une entreprise, on peut être tout seul à bord ; c'est bien. C'est le cas que j'ai pour l'immobilière ici. Ça a ses limites aussi. Si on reprend une entreprise familiale, par définition, on gère l'entreprise et la famille. J'ai tiré 2 grosses leçons de ça. La première, c'est que si vous n'êtes pas bien dans votre peau, vous n'y arriverez pas parce que forcément, il y a des histoires de famille qui reviennent dans l'entreprise et la plupart du temps, vous n'avez pas de prise dessus car c'est des trucs qui parfois remontent à avant ma naissance. Des vieux trucs du style : « Le grand père a dit ça à un tel ». Il y a inévitablement des histoires de famille qui viennent se mêler de l'entreprise familiale. Donc, il faut que le gestionnaire soit bien, lui-même, dans sa peau pour gérer ça puisqu'on va inévitablement gérer des tensions de famille, des injustices réelles ou des ressentis, des histoires... A chaque fois qu'on va passer une génération, il va y avoir un règlement de compte dans la génération au-dessus, voilà. Donc, quand moi, j'ai repris, il y a eu une espèce de règlement de compte dans la génération de mon père. Quand moi, j'ai voulu céder le flambeau il y a une dizaine d'années parce que je ne voulais pas spécialement rester ici toute ma vie, il a commencé à avoir des règlements de comptes dans ma génération. Donc, chaque fois, il y a un petit truc. Donc, il faut être vachement bien dans sa peau et dans sa tête pour gérer tout ça parce qu'il va falloir gérer les deux. Et on ne peut pas scinder les deux. Si dans votre tête, dans votre raisonnement, vous

devez scinder les deux mais dans la gestion, voilà, c'est comme ça. Ca, c'est une leçon. Et la deuxième leçon, c'est que à chaque fois qu'il va y avoir un gros événement dans la famille, ça va impacter l'entreprise et à chaque fois qu'il va y avoir un gros événement dans l'entreprise, ça va impacter la famille. Et moi, j'ai vécu une année 2013 où on a eu les 2 en même temps et là, ça a pété. Je crois que je n'y suis pas pour grand chose ; j'ai géré le moins mal possible, je vais dire. On déménageait ici avec une autre structure immobilière, avec plein d'autres choses et en même temps, mon père, l'ancien administrateur délégué et l'actionnaire référent, est mort au début des travaux. Et donc, les deux trucs ont fait qu'à un moment, on a failli perdre l'entreprise pour des bêtes histoires de famille, alors que cette année on fête quand même les 90 ans de l'entreprise. Parfois, il y a des trucs comme ça, qui remontent dans la famille qui sont complètement illogiques, irrationnels, qui n'ont rien à voir avec l'intérêt de l'entreprise et qui à la limite parfois, n'ont même rien à voir avec les intérêts privés des personnes. On pense les frustrations, les machins, les histoires. Donc voilà, ces 2 points et il faut bien être dans sa tête pour gérer ça et il faut savoir que chaque fois qu'il y a un gros événement d'un côté ou de l'autre, ça a un impact.

Comment avez-vous fait pour gérer tous ces problèmes familiaux ? Entre vous ? Ou justement, ce ne serait pas l'idéal d'avoir un CA plus actif dans ce cas-là ?

Mais c'est un des administrateurs qui a pété un câble après avoir signé hein, donc non pas vraiment. Et puis, en 25 ans, on a tous pris 25 ans et donc, vous pouvez avoir quelqu'un qui à 60 ans, arrive à la retraite et fringuant, qui vous supporte dans vos projets. 25 ans après, il a 85 ans, il ne voit pas la vie de la même manière, par définition. Et c'est un peu la même chose dans tous les domaines. C'est un peu le problème de toutes les entreprises pérennes, donc les entreprises qui ont une longue vie, c'est que les gens vieillissent avec l'entreprise. Donc, quelqu'un qui supportait beaucoup un nouveau projet il y a 20 ans, peut tout à coup, avoir peur. C'est logique. Moi aussi, j'ai changé. J'ai beaucoup changé. Alors le conseil, oui, juridiquement heureusement oui, c'était signé. Heureusement j'ai tenu un CA.

Combien de fois tenez-vous un CA ?

Je dois dire que depuis lors, comment dire, on a changé la manière de travailler, c'est-à-dire, que j'ai essayé de tenir des CA réguliers mais je vais en venir au sujet de votre

mémoire. C'est quoi le problème ? C'est que dans une entreprise familiale, vous avez tendance à prendre au moins une partie des administrateurs dans les actionnaires familiaux. C'est logique puisqu'on n'est que des actionnaires familiaux. Mais ces gens ne sont pas forcément les mieux placés pour gérer une entreprise. Si je prends mon conseil d'administration, j'ai une enseignante en langues et j'ai un ancien directeur d'une multinationale à la retraite. Alors la multinationale, ce n'est pas une PME et l'enseignement des langues voilà... Bon alors, faire rentrer un administrateur externe, oui mais quelque part, quand le capital est à 100% aux mains de la famille, l'administrateur externe, il a une vraie responsabilité et il a un pouvoir de décision. C'est compliqué. Je pense que le mieux alors c'est de faire rentrer un administrateur externe dans un organe qui a moins de pouvoir comme un comité de direction ou un comité consultatif mais il n'est pas un vrai administrateur. C'est très compliqué de faire rentrer un administrateur externe dans une entreprise familiale mais par contre, avoir du sang frais qui arrive d'ailleurs dans un autre organe, ça, à mon avis, c'est bien. Alors, c'est vrai que ça fait 20 ans que j'ai le même CA. Alors comment je fonctionne pour m'en sortir ? Dans la vie normale, je rédige avant l'assemblée générale des actionnaires, un rapport du CA qui reprend vraiment beaucoup d'éléments qui se sont passés dans l'entreprise. Donc, c'est un rapport confidentiel qui n'est pas publié à la banque nationale, etc. Je fais un rapport mais assez long quoi (6, 7, 8 pages) où je passe en revue tout : les investissements, la situation financière, le personnel, les ventes, les nouveaux produits, la recherche et développement, l'usine en France, enfin voilà. Et ceci est supposé être le rapport du CA ; donc, en assemblée générale, je le fais signer par mes administrateurs. En fait, c'est un CA qui se tient en même temps que l'assemblée générale, sachant qu'ils reçoivent tout à l'avance, ils ont le temps de lire et de poser des questions. Donc, je ne tiens plus vraiment un conseil physique avant mais j'envoie un rapport de gestion et bon, d'une certaine manière, ça me couvre. Par contre, pour toutes les grosses décisions, là je fais un conseil, un vrai conseil parce que juridiquement il y a, je pense, 95% des gens sur la planète (et je pense que je suis en dessous de la réalité), qui croient que l'AG est plus puissante que le CA. Or, c'est l'inverse. Et donc, pour les grosses décisions, je fais toujours un, deux, trois CA en ayant tout qui est bien signé. Mais j'essaie de travailler en transparence. Donc, aussi dans mes AG, (et je pense que c'est un des facteurs de succès) quand il y a des donations parce que forcément, je pousse à faire des donations, souvent il y a réserve d'usufruit. Donc, il y a les nouveaux propriétaires qui n'ont rien à faire à

l'AG parce qu'ils n'ont pas de droit de vote et il y a les gens qui n'ont plus la propriété mais qui ont les droits de vote et en général les dividendes. Et bien, j'invite tout le monde parce que les nouveaux propriétaires vont devenir un jour actionnaires et donc, il faut qu'ils sachent, qu'ils s'habituent et puis, même s'ils n'ont pas l'usufruit, ils ont la propriété. Donc voilà, j'invite tout le monde. Vient qui veut et je gère avec énormément de transparence parce que même avec ça, il y en a encore plein qui comprennent des trucs de travers. Donc si en plus, vous essayez de faire de la rétention d'information, sur le long-terme, c'est compliqué et vous perdez la confiance. Or, la confiance est essentielle. Finalement, tout tourne autour de la confiance parce que beaucoup de gens ne comprennent pas 20 ou 30% de ce que je fais. Et donc, c'est une question de confiance, de chiffres qui sont beaux sur pas mal d'années et voilà. Alors oui, le conseil, je l'utilise effectivement parce que je pense que quand il y a un gros changement, il faut impérativement faire un CA. Mais, et là j'arrive à mon autre notion, ça fait des années que j'ai formé ce que j'appelle mon conseil fantôme, c.-à-d., que je gère beaucoup ma boîte avec mes collaborateurs. Alors quand je vais présenter une décision à mon CA, il est clair que je présente carrément la version finale de la décision. Je les tiens au courant du fait que je travaille sur un dossier mais je ne les implique pas dedans. Je présente le truc qui me paraît plus ou moins bouclé pour voir si c'est bon. Je ne leur demande finalement que le feu vert. Tout le processus de la nouveauté que ce soit un investissement, un déménagement, ce qu'on veut, la création d'une société sœur ; tout ça, je le construis avec mes collaborateurs. Donc, c'est ce que j'appelle en fait mon conseil fantôme. Tous mes collaborateurs sont très impliqués. Par exemple, avant de venir ici, j'ai visité des dizaines et des dizaines d'entreprises qui ne convenaient pas et puis parfois, quand il y en avait une qui convenait à moitié, j'embarquais un de mes collaborateurs, mon adjoint qui dans les faits, dirige l'entreprise en France. Et donc, quand je trouvais un truc, il venait visiter avec moi et puis, on est arrivé ici et il m'a dit : « C'est vieux mais si jamais l'entreprise brûlait, en trois mois, on pourrait s'installer ici, donc ce n'est pas absurde mais il faut agrandir et tout et tout ». Donc, deuxième visite avec mon adjoint. Ensuite, je suis revenue avec l'agent immobilier et la quatrième visite, c'était avec tout mon personnel, ouvriers, tout le monde. J'ai embarqué tout le monde et j'ai dit : « Voilà, est-ce que vous êtes en mesure de vous approprier cet endroit ? ». Et ok quand ils m'ont dit : « Oui mais ça... », on était parti. Donc, je fais tout avec beaucoup de monde, je vais dire, parce que mon équipe, elle est là. Le savoir-faire, il est sur le terrain,

il n'est pas dans le CA. Si j'ai un problème logistique, je vais demander à mon responsable logistique. Je ne vais pas essayer d'inventer tout. Voilà son stock, on l'a dessiné ensemble parce qu'elle, elle est dans la partie neuve ; on a tout dessiné ensemble, les espaces pour manœuvrer les clarks, etc. Les machines qui sont installées là ; franchement, j'ai impliqué toutes mes ouvrières et surtout, ma chef de conditionnement. Mais à ma grande surprise, voilà, elle a pris son week-end avec son mari qui est banquier et ils m'ont redessiné toute l'implantation des machines à leur idée en calculant le passage des palettes par là, les clarks par là, les cuves, etc. Je crois que la vraie recette, c'est ça. Après, le CA, c'est important pour entériner les décisions ; c'est important pour se lancer ; c'est important parce que légalement c'est un instrument juridique très puissant mais c'est difficile d'avoir un CA familial qui s'y connaisse assez pour s'impliquer vraiment dans la gestion.

Vous ne comptez pas, par exemple, ajouter l'un ou l'autre administrateurs qui auraient d'autres compétences ?

Mais je n'ai pas ça dans la famille.

Et même des administrateurs, disons, plus affiliés ?

Pas dans le CA car le CA est trop puissant. Le CA est un organe trop puissant, je suis désolée. Déjà, je n'ai qu'un tiers des parts, si je perds mon pouvoir.... Je ne peux pas diluer mon pouvoir à l'infini. La boîte, elle réussit, elle grandit grâce à moi et mon équipe. Mais c'est moi, l'élément clé. Donc, si vous prenez le raisonnement d'un banquier, par rapport à l'implantation ici, ça a été très chaud parce que j'ai négocié très fort mais pour le banquier, il y a une société X qu'on connaît depuis 85 ans ; il y a un bâtiment qu'on connaît à moitié, qu'on est allé voir avec un projet ; il y a une immobilière qu'on ne connaît pas puisqu'elle vient de naître et puis, il y a moi. Et s'il y a un des éléments qui tombe, tout tombe pour eux et là-dedans, le CA pour eux, ce n'est pas important parce que le CA, il doit entériner mes décisions, parce qu'effectivement si on n'a pas l'appui des actionnaires, on n'est pas bien. Mais donc, il faut faire la part des choses entre le juridique qui est parfois un peu démodé... Vous avez entendu parlé d'entreprise libérée où les gens ont plus de pouvoir. Je pense que le juridique tel qu'il existe actuellement dans la loi des sociétés sera complètement démodé dans 10 ans parce que le vrai pouvoir, il vient de plus en plus des postes de travail et c'est comme ça

que ça fonctionne et puis, c'est comme ça qu'est la jeune génération. Vous êtes connectés en permanence ; vous allez chercher des solutions n'importe où, chez vos copains, sur Internet sur des machins. Donc, un CA familial nécrosé, enfin je ne dis pas qu'il l'est chez moi, mais voilà, c'est la part des choses entre il faut bien faire les choses, c'est-à-dire, il faut avoir la gouvernance pour être en ordre sur le plan légal mais dans une entreprise familiale, il faut bien se rendre compte qu'il y a en général peu d'actionnaires. Donc voilà, il faut aller chercher les idées là où elles sont mais bien faire les choses juridiquement, bien se couvrir, bien être réglo. C'est comme un licenciement. En Belgique, c'est assez simple de licencier, ça coûte mais du moment que vous faites tout bien, vous êtes tranquille. C'est un peu la même chose ici. Si le conseil a signé quelque chose de correct, vous êtes tranquilles quoi.

C'est donc plutôt un comité de direction avec tous vos collaborateurs, qui prend les décisions ?

Oui voilà. C'est-à-dire qu'ils m'aident à prendre les décisions qu'alors, je présente et je fais entériner par le CA. Et quand il n'y a pas de grosse décision, tout se fait en assemblée générale mais c'est évidemment les administrateurs qui signent, pas les actionnaires.

Donc, dans votre CA, il y a 3 personnes, c'est bien ça ?

Oui.

Et ces 3 personnes représentent-elles toutes les parts de l'actionnariat ?

Non.

Et les autres n'ont-ils justement pas envie d'avoir aussi leur mot à dire dans le CA ?

Ils l'ont en assemblée générale.

Ne serait-il pas utile de les avoir en plus dans le CA ?

Il ne manquerait plus que ça. Non, du tout. Ils ne sont pas demandeurs, d'ailleurs.

Ils veulent juste être au courant lors de l'AG et ça leur suffit alors ?

Du moment que le conseil prend les bonnes décisions. Puis, je vous dis encore, l'immense majorité des gens pense que l'AG est plus puissante que le CA. Ce qui est vrai et pas vrai. C'est vrai dans la mesure où l'AG peut démissionner un CA mais ce n'est pas vrai sur des décisions qui sont prises et qui sont légitimes. Il y a une grosse confusion dans l'esprit des gens entre le pouvoir d'un CA et le pouvoir d'une AG. Et donc, pour une grande partie des gens, si je suis à l'AG, c'est amplement suffisant. Le CA, oui c'est un truc qui regarde la gestion alors que ce n'est pas du tout la réalité. La seule décision que peut prendre l'AG à majorité qualifiée, c'est de démonter le CA mais à partir du moment où les gens du CA sont des actionnaires importants, ils ne peuvent pas le faire. C'est un jeu que beaucoup de gens ne comprennent pas. Ca, c'est vraiment quelque chose dans votre mémoire qui est important. Beaucoup de gens croient que le CA, c'est un organe pas très important ; ils ne se rendent absolument pas compte du pouvoir juridique du CA.

Selon vous, votre CA correspond-il à votre entreprise ou devrait-il évoluer et être (encore) plus actif justement avec la nouvelle génération ?

J'ai un administrateur qui à 88 ans ; donc, je suppose que mon conseil va finir par évoluer à un moment ou un autre. Mais c'est effectivement un organe qui a énormément de pouvoir ; donc il faut le gérer le moins mal possible. Donc là, effectivement, il y a des inconnues pour l'avenir. Disons qu'il y a 20 ans, j'ai fait le bon choix ; j'ai pris le bon CA qui n'a pas changé depuis 20 ans ; je n'ai jamais reçu de demandes d'autres pour rentrer ni quoi que ce soit. Donc, moi, je le laisse gentiment ; je ne veux pas créer des problèmes là où il n'y en a pas. Par contre, oui, l'administrateur externe, on en a déjà beaucoup parlé mais je préfère prendre un consultant à ce moment-là.

Ok, et en avez-vous un alors pour l'instant qui vous aide tout le temps ?

Non, c'est du ponctuel. Si on a un problème d'organisation, je vais prendre un consultant en organisation. Je viens d'engager un vendeur qui a une très belle expérience ; donc, lui va m'aider aussi. Je préfère m'entourer des bonnes personnes plutôt que d'avoir quelqu'un dans le CA qui vient juste critiquer les chiffres et qui demande 53000 tableaux de bord qui ne servent à rien, quoi. Enfin, qui ne servent à rien, ce n'est pas vrai. Un tableau de bord sert toujours mais il faut toujours faire le rapport entre le temps qu'il

vous prend à le créer et l'utilité réelle. Nous, on a la chance d'être dans un business assez stable, c.-à-d., que 80% des produits se répètent d'une année à l'autre. Alors oui, avec des hauts et des bas évidemment mais bon, je crois que c'est une loi de Pareto aussi comme pour beaucoup de monde. Ce n'est pas, comme par exemple, une entreprise d'informatique qui doit tout le temps aller chercher des clients pour faire des nouveaux sites. Nous, on a quand même du business qui tourne. Je préfère faire naître la créativité de mon personnel ici, qui a les idées ; je préfère aller chercher les idées comme je l'ai fait mardi à un salon où là, je vais en visiteur plutôt qu'en exposant. Je ne vais pas chercher des clients ; je vais chercher des idées. Ensuite, je suis quelqu'un de très extraverti ; j'ai un réseau de plusieurs centaines de personnes ; je sors beaucoup. Je fais partie de plein de fédération, d'associations, etc. Et donc les idées, elles viennent aussi comme ça, en échange. Si vous créez un capital sympathie, les consommateurs envoient des idées qu'ils ont trouvées ou ils ont découpés des produits concurrents dans des folders parce que X, c'est le capital sympathie ; c'est le pot de X qui était déjà sur la table de ma mère et de ma grand-mère. C'est sympa. Et puis bon, la plupart des idées viennent des acheteurs professionnels et on essaie de les développer assez vite.

Quel a été le rôle du CA lors de la transmission à votre génération ?

Disons qu'avant que je n'arrive, le CA était encore plus fantôme. Mon père ne rassemblait jamais personne ; il ne faisait pas de rapport ; il disait aux actionnaires : « Vous signez », voilà. J'ai quand même mis beaucoup de gouvernance dans l'affaire mais la volonté des actionnaires était que j'amène mon père vers la retraite et que je reprenne le mandat d'administrateur délégué. Donc, c'était plus une volonté de l'AG ; le CA était inexistant.

Il a pris un peu plus d'importance concernant les décisions, c'est ça ?

Oui, on a quand même fait quelques gros tournants. C'est vrai qu'au début, je leur demandais beaucoup leur avis et puis, à la 7^{ème} fois où je me suis entendue dire : « Vas-y on te fait confiance », j'ai dit : « Bon, maintenant je vais arrêter de leur demander leur avis ». Au début, j'ai vraiment joué le rôle et puis à un moment donné, je me suis dit : « Ok je vais juste leur présenter les gros trucs, les gros tournants ».

Cela vous suffit comme ça alors ?

Disons que le CA est un organe très puissant, encore une fois. Donc, ça peut être utile mais ça peut faire mal.

Vous voulez dire qu'il pourrait éjecter quelqu'un comme ça en fait ?

De m'éjecter moi, mais ça ne serait encore rien. Il aurait le pouvoir, pour une incompréhension, pour une bêtise, pour un mot de travers, de foutre l'entreprise à terre. C'est costaud. Ici j'ai eu un souci ; on a dû passer en force à 2 parce que mon actionnaire plus âgé avait tout d'un coup, péte un câble sur un truc, sur un chiffre dans le bazar qu'il avait signé 6 mois avant et qui tout à coup, ne lui plaisait plus. Mais c'était très chaud parce qu'il a refusé de signer un truc qui servait de garantie aux banques alors qu'on avait quasiment fini les travaux ici et que la banque devait lâcher les sous pour payer les factures. On a vraiment frôlé la catastrophe. C'est ça que je dis qu'un CA, c'est très dangereux.

Et donc, dans ce genre de conflit, ne pensez-vous pas qu'un administrateur externe pour essayer de gérer le problème ?

Non, on a eu tout ce que vous voulez, le notaire, l'expert comptable qui ont passé des nuits sur le truc. Tout le monde s'en est mêlé. On n'était plus dans le rationnel. Je ne sais pas... La jalousie, l'envie, les fantasmes, les histoires de famille, voilà. Ce n'était plus du tout dans le rationnel. Mais heureusement, j'avais fait un conseil avant et il avait signé.

Annexe 9 : entretien n°8

Quel est votre rôle dans l'entreprise ? Depuis combien de temps y travaillez-vous ?

Mon rôle dans l'entreprise, je suis co-CEO. C'est un peu spécial ; c'est un groupe qui a fusionné. 2 entités ont fusionné en 99 et on a décidé d'être 2 CEO. C'est comme ça mais pour que les choses soient un peu plus claires puisqu'on parle du CA, il y a eu une fusion donc il y a un groupe d'actionnaires majoritaires et un groupe d'actionnaires minoritaires et donc, je représente ici le groupe majoritaire. A ce titre-là, je vais dire que j'ai forcément un peu plus de pouvoir et le co-CEO, il a une part dans l'actionnariat mais qui est plutôt symbolique. Et donc, tout ce qui est gouvernance ou tout ce qui est préparation des conseils ou orientation, c'est plus de mon ressort que du sien. Donc, je joue, au niveau de la gouvernance, le rôle de CEO, on va dire, principal. Alors, depuis combien de temps ? Comme c'est une entreprise familiale, ça fait une quarantaine d'années.

Vous avez donc commencé directement après vos études ?

Immédiatement après ma maîtrise et mon service militaire que j'ai fait en même temps.

Pouvez-vous me donner quelques chiffres clés concernant votre entreprise (chiffre d'affaires, nombre d'employés) ?

On va parler au niveau du groupe mais par après, on descendra peut-être au niveau d'une filiale ou l'autre. Au niveau du groupe, on fait plus ou moins 600 millions de chiffre d'affaires et on est actuellement plus ou moins 150 personnes.

Quelle génération êtes-vous ?

Alors, en fait, mon père a racheté en 1945. Avant, c'était une autre famille sans progéniture et donc, mon père immédiatement après la guerre, il a eu une opportunité ; c'est un peu spécial. Donc, dans le contexte familial, je suis la 2^{ème} génération mais mon fils travaille déjà depuis une douzaine d'années.

Combien d'administrateurs compte votre CA ?

C'est un CA composé de 9 personnes ; 5, on va dire, du bloc majoritaire et 4 du bloc minoritaire. Dans le bloc majoritaire, il y a moi-même, il y a mes 2 enfants, il y a ma sœur Christine puisque bon, mes frères et sœurs, donc ma génération, ont des intérêts aussi. Et il y a un administrateur externe.

Est-il indépendant ?

Oui, tout à fait indépendant. Il est la cheville ouvrière d'une organisation qui s'appelle « InvestSud » et donc, qui facilite la vie de toute une série de PME. Donc, c'est quelqu'un qui manie les CA au quotidien.

Depuis combien de temps avez-vous un administrateur indépendant ?

Alors, en fait, chaque bloc a désigné un administrateur indépendant et ça remonte à une bonne dizaine d'années.

Pour quelles raisons avez-vous fait appel à un administrateur indépendant ?

C'est toujours intéressant d'avoir des gens qui ont une vue extérieure, qui ne sont pas plongés avec tous les a priori que cela peut avoir et ça permet aussi de formaliser beaucoup plus les choses. Dès qu'il y a des indépendants, on ne fait pas ça entre nous. Il y a des PV ; c'est préparé ; il y a du reporting. Et donc, de facto, il y a une discipline qui s'installe.

Combien de fois par an, votre CA se réunit-il ?

Alors, c'est minimum 4 fois, plus autant de fois que nécessaire s'il y a des événements un petit peu extraordinaires, comment dire, des décisions, des gros investissements ou des problèmes s'il devait en avoir. Mais donc, le minimum, c'est 4 fois l'an.

Quels sont les rôles joués par votre CA ?

Ca, c'est déjà plus difficile. Mais à chaque conseil, il y a quand même régulièrement des décisions relativement importantes comme des fusions, des acquisitions, des diversifications. Et donc là, on va quand même présenter ces dossiers, demander le feedback. Evidemment, les administrateurs qui ne sont pas au day-to-day dans la boîte,

ont toujours une information de retard. C'est toujours quand même un petit peu difficile de dire « mais moi je vais être culotté et dire qu'il se trompe ». Je vais quand même rapidement parler du bloc minoritaire. Il y en a 4 autres mais donc, il y a mon autre, le co-CEO. Donc mon fils, mon co-CEO et moi-même, ça fait 3 personnes qui sont à temps plein dans le groupe. J'ai mon associé principal mais qui, lui, ne travaille plus. Il y a une de ses filles et puis de nouveau, un administrateur indépendant externe qui est un banquier. Et donc, c'est vrai qu'il y a certains dossiers pour lesquels on fait valider les projets ou par moment, on a encore le cas actuellement ; on se demande si c'est bien de s'investir dans une nouvelle activité. Et entre CEOs ou même entre mon fils et moi, on peut parfois avoir des avis divergents ; on n'a pas nécessairement les mêmes points de vue et heureusement, parce que sinon ça n'irait pas. Mieux vaut une complémentarité et donc, par moment, on demande un petit peu au CA de nous challenger dans toute la mesure du possible. Et donc, je reviens aux rôles du CA. C'est vrai qu'en fonction des personnes... Il y en a même, si elles débarquent dans un dossier, elles vont étonnement poser des questions pertinentes, parfois impertinentes mais ce n'est pas mal non plus. Et voilà, donc c'est un peu se faire challenger par des gens qui sont extérieurs.

Et le fait d'avoir des actionnaires majoritaires et minoritaires, le CA ne joue-t-il pas un rôle pour laisser les minoritaires avoir leur mot à dire ? Ou alors cela se fait peut-être plus lors de l'AG ?

Oui, on a une assemblée générale une fois par an, qui se fait dans la foulée d'un CA et donc pratiquement, c'est quand même les mêmes personnes. Alors, l'actionnariat est quand même très fortement représenté dans le CA, c'est 7 sur 9, en dehors des 2 indépendants. Donc, je ne vais pas dire qu'un CA fait double emploi avec une AG, mais ce n'est pas loin mais voilà, c'est le propre des entreprises familiales. Dans une entreprise familiale, les intérêts de la famille ou des familles sont quand même largement pris en compte. Maintenant, on a la chance de n'avoir jamais jusqu'à présent... Je vous ai dit qu'on avait fusionné en 99 donc là maintenant, c'est la 17^{ème} année qu'il y a un CA et une AG qui sont mis en place et ça fait une douzaine d'années qu'il y a 2 administrateurs indépendants. Qu'est-ce que je voulais dire ? Jusqu'à présent, on a eu la chance de ne jamais avoir des votes majoritaires contre minoritaires. Ça ne s'est jamais présenté. Il y a un consensus ; ça se passe bien. On a quand même un petit peu un même mode de réflexion avec le temps. On se connaît.

Donc le rôle de gestion des conflits n'est pas très pertinent dans votre entreprise alors ?

Il ne l'a jamais été mais je pense que le fait d'avoir un CA a peut-être, sur la longueur, évité ces conflits. Parce que périodiquement, je ne vais pas dire qu'on a vidé son sac mais moi en tout cas, je ne suis pas président du CA parce que mon associé est plus âgé et on lui a laissé logiquement ce rôle-là. Mais dans la pratique, c'est quand même moi qui vais donner les impulsions et donc moi, si je sens qu'il y a une divergence de vue, ni une, ni deux, je la mets à l'ordre du jour, comme ça, on va en discuter. Et donc, si de temps en temps, il y a pu avoir une petite bisbrouille, c'est quand moi, je découvre quelque chose qui à la limite aurait du être mentionné mais mon co-CEO, bon il a ses zones d'influence ; il a ses prérogatives. Ca, on aurait quand même pu en parler mais bon, lui a dit « ni une, ni deux, je fonce et j'avance ». Donc, moi par contre, je me dis de mon côté systématiquement, s'il y a un petit doute, je le mets à l'ordre du jour, comme ça on vide son sac, on en discute, on décide et voilà.

Etant donné que vous êtes deux familles, avez-vous créé un conseil de famille dans votre famille ou les discussions se font de manière informelle ?

Du côté majoritaire, on n'a pas de conseil de famille. Du côté minoritaire, je sais qu'il y en a un mais forcément, je n'interviens pas. Mais mon associé, comme je l'ai dit, n'est pas actif et avant, encore, il participait au comité de direction. Maintenant, ce n'est plus le cas. Simplement, on s'est diversifié dans l'électricité et dans le gaz, ce qui est devenu une activité importante chez nous et ça, c'est un truc qui lui passe au-dessus de la tête parce que voilà lui, il est dans le secteur pétrolier. Quand on parle de stations-service et de mazout de chauffage, il sait de quoi on parle. Electricité, gaz, bon il n'a plus envie de faire l'effort de s'investir là-dedans et il nous fait confiance. Mais donc, je reviens à la partie minoritaire, eux, ont décidé d'avoir un conseil de famille et donc, c'est mon co-CEO qui quelque part les informe. Et de notre côté, moi, si j'ai un point sur lequel je tiens à attirer l'attention des administrateurs de mon côté, éventuellement avant un CA, je vais leur passer un coup de fil en disant : « Sois attentif on va parler de ça, j'ai peut-être un petit souci, enfin voilà je te demande d'être attentif sur ce point... ».

Trouvez-vous que votre CA est actif ?

Oui, je pense qu'il est plus actif que la moyenne. Et donc, une question que je me pose ; je serais même prêt à dire « on s'adjoint 2 autres administrateurs indépendants ». Mais le petit souci, c'est qu'on ne veut pas un CA pléthorique non plus et donc, ça veut dire que je vais demander à 2 personnes de céder leur place. Et ça, ça rompt certains équilibres à l'intérieur de chaque bloc, voilà.

Ajouter des administrateurs indépendants, ce serait pour ajouter des compétences qui manquent dans votre CA ou pour d'autres raisons ?

C'est ajouter des compétences ; c'est ajouter des carnets d'adresses, voilà. Multiplier les challengers.

Selon vous, votre CA correspond-il à votre entreprise ou devrait-il évoluer et être (encore) plus actif comme vous venez de me le dire avec l'ajout d'administrateurs indépendants? Est-il suffisamment actif par rapport à votre activité ?

Oui. Mais j'avais dit que je parlerais des filiales. Donc très récemment, on a lancé un nouveau projet qui n'est pas encore connu du grand public. En fait, c'est un projet autour de la mobilité. Actuellement, quelles sont nos activités principales ? La distribution de mazout, c'est l'activité historique depuis 1945. La gestion d'un réseau de stations-service qui remonte aussi à une grosse trentaine d'années. Ça, c'étaient les activités traditionnelles (produits pétroliers). Et puis, on a décidé de se diversifier dans l'électricité et dans le gaz. C'est beaucoup plus récent. Et à côté de ça, qu'est-ce qu'on a comme activités plus ou moins complémentaires ? Tout ce qui est transport qui va avec les produits pétroliers. C'est quand même 45 camions qui soit livrent le mazout de chauffage, soit approvisionnent les stations. On a une vente, depuis peu, de mazout de chauffage sur internet. Mais là, vous ne le verrez pas sur le site parce que c'est une autre marque et on ne veut pas effectivement cannibaliser notre propre clientèle et donc, c'est vraiment à part. Mais c'est quand même dans le groupe. Qu'est-ce qu'on a encore comme autres activités ? C'est la vente de carburant à travers des cartes électroniques. Et donc, j'en viens au nouveau projet où on adjoint à une carte carburant multi-réseaux... Quand je dis multi-réseaux, ça veut dire qu'on peut enlever aussi bien chez Q8 que chez Texaco, que chez Esso, bon, toute une série de réseaux indépendants. On adjoint tous les services

de mobilité. Alors ça veut dire quoi ? Le client va pouvoir recevoir sur une et une seule facture son carburant, ses parkings, ses lavages (ça, ça existe déjà dans le groupe) mais ses transports en commun, les taxis, les villos. Et donc en fait, qu'est-ce qu'on fait ? On donne des moyens techniques à travers différents plastiques, on va dire, des cartes, la possibilité à un utilisateur de ne pas prendre sa voiture pour, par exemple, aller dans Bruxelles car il y a des manifestations. Donc, je prend le train et laisse ma voiture à la gare. Ma prestation de parking, je ne vais pas devoir la payer ; ça va sur la carte. Je prends le train à l'unité, idem. J'arrive à la gare et j'ai deux heures de battement. Je vais dans un espace de travail partagé et ça aussi, ça va sur la carte. Je prends mon taxi, mon métro, mon villos ; idem et puis le soir, je fais le chemin inverse. Donc ça, c'est l'idée ; c'est de pouvoir faciliter une mobilité plus smart, plus intelligente quand c'est plus intelligent de ne pas prendre sa voiture. Et donc là, j'ai obtenu (mais ça n'a pas été facile) qu'on ait un CA différent. Pourquoi ? Parce que je voulais absolument avoir dans ce CA spécifique, des jeunes soit concernés par la mobilité, soit concernés par les nouvelles technologies. Au sein du CA du groupe, en dehors de mes 2 enfants, tout le monde a entre 55 et 75 ans. Donc, ces aspects de mobilité plus smart, ça dépasse un petit peu leurs habitudes. Et donc moi, j'ai dit « non, dans ce projet, je veux des jeunes ; je veux des gens qui fonctionnent en mode start-up ». Et donc, effectivement, on a recruté là, 3 beaucoup plus jeunes. Un qui ne fait que des études pour toutes les villes sur la mobilité ; c'est vraiment un spécialiste de la mobilité. Puis, il y a un autre qui a lancé le projet de parkings partagés. Donc, c'est lui qui a lancé l'opération. Et le troisième, là c'est un beaucoup plus jeune ; il a 23-24 ans. C'est un gars qui a développé une application pour les retards de bus. Quand il y a des retards ou des grèves, où puis-je trouver un bus en tout cas en région wallonne ? Et il a 250 ou 300.000 followers et donc, les passages des bus sont alimentés par toute une communauté. Donc, c'est quelqu'un qui a mis ça au point. On a tenu un premier conseil ; on a le deuxième, mardi prochain. Immédiatement, le carnet d'adresses a grandi et là pour challenger, c'est vraiment le bon moyen. Et donc là, j'ai fait passer le message au CA : « Non, je veux des jeunes, des gens qui nous apporter cette ... Sorry mais pas plus que moi je n'apporterais, sauf que bon en interne, c'est moi qui porte le projet et j'y travaille un petit peu tous les jours. Vous n'allez pas nous apporter ce que... ». Mais bon maintenant, à chaque CA au niveau du groupe, on va quand même rapporter ce qu'il se passe au sein du conseil du nouveau projet, on les tient informés. Mais je crois que c'est une richesse d'avoir été chercher ces jeunes. Et là,

par contre, en phase de lancement, c'est un CA par mois. Donc, c'est un rythme plus soutenu parce qu'on en a besoin.

Donc pour les autres filiales, c'est un CA pour le groupe c'est bien ça ?

Oui, un pour le groupe parce que tout se tient quand même plus ou moins. Oui, sinon on ne ferait plus que ça.

Concernant les générations, lors du passage de la dernière génération à la vôtre, est-ce que le CA a dû jouer un rôle ? Est-il devenu plus actif ? A-t-il pris plus d'importance ?

Alors c'est une bonne question parce qu'elle est un peu d'actualité. Non, il n'y a pas eu de gros questionnement parce que ça s'est passé... Je suis en train de réfléchir à comment mes enfants sont rentrés. Donc, en fait, au tout début, quand on a fusionné, je vais parler du groupe minoritaire. C'était mon associé, son épouse, sa fille et mon co-CEO. Et donc, ce qu'il s'est passé, c'est que quand on a introduit un administrateur indépendant, c'est l'épouse de mon associé qui a cédé sa place. Et du côté majoritaire, c'était aussi moi et mon épouse, un frère et une sœur et mon fils aîné ; donc, il était déjà là au départ et puis, mon épouse s'est retirée au profit de notre fille et mon frère s'est retiré au profit de l'administrateur indépendant. Mais il y a eu un mouvement d'actionnariat au sein de la famille. Donc, mon frère, on va dire, s'est désinvesti financièrement. Mais ça, ça a été dès le départ ; il n'y a pas eu de processus décisionnel et quand ma fille est entrée, ça a semblé tellement naturel que la question ne s'est pas posée. Alors, c'est un petit peu spécial aussi ; c'est que ma fille a travaillé pendant 2 ans et puis a décidé, elle, d'arrêter. Quand elle a commencé à travailler, elle est devenue administrateur. Elle est restée administrateur même si elle ne travaille plus parce qu'elle a une fibre sociale hyper développée et elle a trouvé que le business pur et dur, ce n'était pas son projet de vie. Mais par contre, elle reste administrateur et elle sait quand même un petit peu de quoi on parle et voilà. Mais quand je dis que c'est d'actualité, c'est que maintenant, il y a, potentiellement (je crois que c'est à plus long-terme mais enfin, ça se dessine et ça fait réfléchir), la génération suivante qui arrive déjà mais évidemment, entre mon associé et moi, il y a un décalage pratiquement d'une génération ; on va dire une quinzaine d'années et entre sa fille et mes enfants aussi. Donc, l'aîné de la génération suivante du côté de mon associé, lui, a déjà 28 ans et donc voilà, il commencerait bien à travailler

pour le groupe alors qu'il n'en a jamais été question jusqu'à présent et donc, ça pourrait ouvrir la porte à une succession par rapport à son grand-père, soit par rapport à sa maman.

Et donc, à chaque fois que vous changez le CA, vous enlevez une personne pour en ajouter une nouvelle mais vous n'agrandissez jamais ?

Non parce qu'on a déjà, par moment, même fréquemment on va dire, des observatrices. C'est l'autre fille de mon associé et c'est mon épouse, simplement parce que s'il devait m'arriver quelque chose, j'aime mieux qu'elle soit un petit peu au courant. Et ce n'est pas parce qu'elles ne sont pas administrateurs, que de temps en temps elles ne posent pas une question. Mais donc, on est 9 mais on est quand même régulièrement plutôt 11 et alors ajouter 2 autres sans qu'il n'y en ait qui cèdent leur place, c'est un peu difficile.

Donc, il n'y a pas eu de souci pour faire la succession, cela c'est fait naturellement, c'est bien ça ?

Non, jusqu'à présent, on n'a pas eu de problème. Par exemple, dans le bloc minoritaire, assez récemment, mon associé et sa fille ont envisagé de céder leur place parce qu'ils ne jugeaient plus trop utiles ou ils disaient qu'ils n'avaient pas trop de valeur ajoutée et préféraient avoir le feedback à travers le conseil de famille. Ils ont dit : « On va proposer deux autres personnes » et ça a été un petit peu délicat. C'est moi qui ai bloqué pour 2 raisons. La première, c'est qu'une des 2 personnes connaît le métier pétrolier, connaît un petit peu l'énergie mais si on change, c'est pour rajeunir et ici, c'est quelqu'un qui approche la septantaine.

Oui donc, ce n'était pas pour des personnes plus jeunes de la famille ?

Ah non, c'est extérieur à la famille. Et on me présente ces personnes que je connais mais j'ai dit « non, si on change, vous rajeunissez ». Et la deuxième personne... En fait dans les activités du groupe, on a deux filiales qu'on a à 50/50 avec d'autres confrères pétroliers. Et donc là, on me proposait l'autre actionnaire de la filiale. Et là, j'ai dit non parce qu'il y a potentiellement des conflits d'intérêts. Déjà, moi, j'avais trouvé que dans certains termes de négociations qu'on avait entre partenaires dans la filiale... Enfin bon, il y a des frais généraux qu'il faut partager ; il y a toute une série de choses ; le marketing se fait sur notre marque. Donc, il y a de suite, des discussions où simplement, comme c'est

50/50, par moment, je ne vais pas dire qu'on tire chacun mais c'est un peu humain que chacun défende ses intérêts. Enfin, c'est un risque de conflits d'intérêts potentiels et donc, autant éviter cela ; on n'est pas là pour se compliquer la vie. Et donc, cette deuxième personne, moi, ne m'agréait pas parce que voilà, conflits d'intérêt potentiels et c'en est resté là pour le moment ; mon associé et sa fille restent. Je ne sais pas comment ça va évoluer.

Donc, en fait, la succession se fait tellement naturellement, qu'elle n'a pas d'impact sur le CA ?

Oui mais ici, potentiellement, ça l'était. Il m'aurait présenté 2 administrateurs pour lesquels je n'aurais eu aucun souci ; ça changeait fondamentalement le CA. Ça veut dire que le bloc minoritaire n'était plus du tout représenté par un actionnaire. C'est quand même un grand changement.

Et donc, pour eux, le CA n'est pas si important que ça, au point de ne plus être représenté par un actionnaire ?

Ils se seraient reposés sur le conseil de famille mais voilà, pour moi, ce n'est pas la même chose parce que ça aurait été mon co-CEO qui rapportait mais sans qu'eux n'aient emprise directe sur ma vision à moi, ou enfin la vision du bloc majoritaire. C'est fondamentalement différent. Heureusement, entre mon co-CEO et moi-même, on ne partage pas toujours les mêmes points de vue parce que sinon, il n'y a aucune valeur ajoutée. Et de temps en temps, c'est vrai qu'on peut avoir des divergences de vue sur des investissements, etc et donc, il n'y aurait plus eu ça, ça ne paraît pas tout à fait... Ils passaient un peu d'un extrême à l'autre.

Pour conclure, pour vous, votre CA apporte-t-il une réelle valeur ajoutée à votre entreprise ?

Je ne changerais pas.

Il y a donc un plus à avoir un CA comme il l'est maintenant ?

Oui, il faut ça et donc, je dirais même pour préparer le terrain pour les générations futures. Oui, parce que bon, on a quand même une taille qui nécessite ça. Et puis, tout le

monde est mortel. Moi, avant qu'on ne fusionne, j'avais 15 ans de moins ; régulièrement, j'avais un mémo pour mon épouse et mes deux enfants, disant si j'ai un pépin demain (accident de la route ou n'importe quoi), voilà les personnes à contacter, les personnes de confiance, etc. Voilà donc, le rôle du CA, c'est aussi d'assurer une continuité, une expertise parce que n'importe qui à tout moment peut avoir un pépin de santé, un accident de la route, etc. Ce sont des intérêts qui sont relativement importants et donc, c'est une erreur monstre de ne pas le faire. Mieux vaut prévenir en cas de pépin. Déjà quand on a décidé de fusionner, parce que je trouvais personnellement que je faisais trop un one-man-show ; il m'arrivait quelque chose... La relève des enfants n'était pas encore là. Mieux vaut une structure avec deux blocs plutôt qu'une structure reposant sur une seule personne. Et donc, cet aspect est très important aussi. Donc, l'actionnaire indépendant que nous avons désigné, lui, il va revenir systématiquement en disant : « Et avec tes enfants comment tu vois les choses ? ». Donc, cet aspect successoral, c'est constant.

Cela empêche aussi les conflits familiaux, d'avoir un administrateur indépendant, non ?

Je touche du bois. Moi, j'ai une chance monstre ; je me suis bien entendu avec mon père et je m'entends bien avec mon fil au boulot parce que travailler en famille, c'est plus un risque parce que quand ça ne se passe pas bien, ça ne se passe pas bien pour le boulot ; ça ne se passe pas bien pour la famille. C'est comme avec les amis, travailler ensemble, ça reste un risque avant tout. Mais donc, j'ai eu la chance de bien m'entendre avec mon père ; j'ai la chance de bien m'entendre avec mes frères et sœurs parce que bon, je suis le seul de ma génération à travailler dans la société. Il faut quelque part une alchimie qui fait que ça marche bien mais on connaît trop de cas où ça ne se passe pas bien et ça, c'est dramatique. Voilà, chez moi, c'est quelque chose qui est omniprésent et donc, les dispositions successorales sont déjà prises parce que voilà.

Annexe 10 : entretien n°9

(La retranscription a été faite sur base des notes manuscrites car la personne n'a pas souhaité être enregistrée)

Quel est votre rôle dans l'entreprise ? Depuis combien de temps y travaillez-vous ?

Je suis administrateur délégué de l'entreprise et j'y travaille depuis 1978 ; cela fait donc 38 ans.

Pouvez-vous me donner quelques chiffres clés concernant votre entreprise (chiffre d'affaires, nombre d'employés, nombre de générations) ?

Nous réalisons un chiffre d'affaires de plus de 9 millions d'euros et nous sommes 32 employés. En équivalent temps plein, cela équivaut à 28.

Quelle est la dernière génération qui travaille dans l'entreprise ?

Actuellement, nous sommes à la deuxième génération et la troisième est entrée depuis 5 ans dans l'entreprise.

Combien d'administrateurs compte votre CA ?

Nous sommes 5 dans le CA.

S'agit-il seulement de membres de la famille ou avez-vous nommé un ou plusieurs administrateur(s) externe(s) ?

Il s'agit exclusivement de personnes de la famille. Il y a mes frères et sœurs qui sont aussi actionnaires. Mon neveu siège également au conseil. C'est lui qui normalement me succédera.

Vous n'avez pas l'intention d'engager un administrateur indépendant ?

Non, nous n'en avons pas l'utilité et nous n'avons pas très envie qu'une personne externe vienne s'immiscer dans l'entreprise familiale.

Faites-vous quand même appel à des consultants externes ?

Oui bien sûr. Mais il s'agit principalement de mon neveu qui a créé sa propre entreprise. Donc, ce n'est pas vraiment externe. Sinon, pour des problématiques spécifiques, oui, nous faisons appel à des consultants.

Combien de fois par an, votre CA se réunit-il ?

Il se réunit rarement, c'est-à-dire, une fois par an, ce qui est une obligation légale avant la réunion de l'assemblée générale. Ou alors, le CA se réunit pour un point plus précis, comme par exemple, une augmentation de capital.

Pour la prise de décision, vous réunissez-vous avec les membres de la famille ?

Bon, la gestion journalière, c'est très large et comme mes frères et sœurs me font confiance, donc, je prends parfois des décisions seule mais lorsqu'il s'agit de décisions importantes, nous nous réunissons pour en discuter, avoir l'avis de chacun et pour prendre une décision car à la fin, il faut trancher mais nous faisons souvent cela lors d'une réunion de l'AG ou du CA. Mais comme les administrateurs et les actionnaires sont les mêmes personnes, ces réunions se confondent sauf cas exceptionnel. Parfois, nous avons des discussions informelles mais pour les décisions, nous le faisons plutôt lors de l'AG ou du CA. Mais bon, il est clair que des décisions importantes n'arrivent pas tous les jours non plus.

Quels sont les rôles joués par votre CA ?

Il a pour commencer, un rôle juridique qui est d'arrêter les comptes. Les administrateurs peuvent donc regarder le bilan et poser des questions. Le CA fixe aussi l'ordre du jour pour l'AG. Il permet aussi de prendre une décision pour des questions plus importantes, comme par exemple, la nomination d'un nouvel administrateur. Un autre exemple, nous allons faire un nouvel investissement pour rénover le bâtiment et donc, nous allons réunir le CA pour prendre la décision. Par contre, la gestion du day-to-day se fait sans réunion du CA, plutôt de manière informelle.

Selon vous, votre CA correspond-il à votre entreprise ou devrait-il évoluer et être (encore) plus actif ?

Pour moi, il est suffisamment actif car il y joue quand même un rôle. Il permet la diffusion de l'information car deux de mes frères sont actifs dans l'entreprise mais ils ont de rôles différents et aussi, des visions différentes et donc, les réunions permettent de mettre chacun au courant de ce que font les autres, des problèmes, des résultats, etc. Cela permet de créer un échange d'information entre les membres.

Lors de la transmission à la dernière génération, le CA a-t-il joué un rôle ? Est-il devenu plus actif ?

Avant, les administrateurs étaient des amis de mes parents et les réunions n'avaient pas vraiment lieu. Avec notre génération, on peut dire que le CA a pris plus de sens car nous sommes plus actifs dans l'entreprise. Donc en quelque sorte, il est devenu plus actif et occupe un rôle à part entière dans l'entreprise.

Avez-vous un conseil de famille ou les discussions se font de manière informelle ?

Nous n'avons pas de conseil de famille. Lorsqu'il est nécessaire, nous parlons comme ça. Sinon encore une fois, les décisions importantes sont prises lors du CA ou lors de l'AG.

Annexe 11 : entretien n°10

Quel est votre rôle dans l'entreprise ? Depuis combien de temps y travaillez-vous ?

Donc moi, je suis rentrée il y a 6 ans en 2010, dans la société, comme secrétaire générale parce que mon père était encore là et qu'on a fait une transition d'un an. Depuis 5 ans, je suis administratrice déléguée ; je dirige la société avec l'équipe de direction.

Pouvez-vous me donner quelques chiffres clés concernant votre entreprise (chiffre d'affaires, nombre d'employés, nombre de générations) ?

On fait 70 millions de chiffre d'affaires. On est 250 au niveau personnel avec en fait, 160 ouvriers et 90 employés.

Quelle génération êtes-vous ?

La troisième. Donc, ça a été créé il y a 120 ans par Monsieur X et il a eu 2 fils qui ont repris l'entreprise. Puis après la guerre, mon grand-père est entré dans la société et dans les années 50-60, il a commencé à racheter et puis au fur et à mesure, ils ont récupéré toutes les actions de la société, lui, mon oncle, mon père. Mon grand-père était dans le CA mais il n'était pas actif et puis, mon père a dirigé la boîte pendant 30 ans. Maintenant, il est dans le CA ; il est le président et moi, je suis administratrice et en charge de la gestion quotidienne de la boîte, donc, administratrice déléguée.

Y-a-t-il d'autres membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise ?

Non, je suis la seule.

Et donc, il n'y a pas de problèmes familiaux ?

Non, parce que finalement, mon père a une sœur et ont tous les deux plus de 70 ans. Les enfants de ma tante, elles ont 40-50 ans et elles ne sont pas du tout dans l'entreprise. Ma sœur habite à l'étranger et mon petit frère fait tout ce qui est immobilier mais pas dans cette boîte-ci.

Et quant est-il de l'actionnariat ?

100% familial, enfin 90% familial et 10% pour les employés.

Les membres non actifs dans l'entreprise participent-ils au CA ?

En fait, c'est facile car il y a la branche de mon père et celle de ma tante. La branche de ma tante est représentée par un de la famille et puis, nous, de notre côté, il y a mon père qui est le président parce qu'il était avant CEO et puis moi, maintenant qui suis CEO. On essaie d'être équilibré, que chaque branche soit représentée. Après, donc ça c'est le conseil, puis il y a l'assemblée générale des actionnaires chaque année et là, il y a ma tante, mes cousines, etc.

Vous êtes donc 3 dans le CA, c'est ça ?

3 familiaux.

Combien de fois par an, votre CA se réunit-il ?

2 fois par an.

Quels sont les rôles joués par votre CA ?

Pour moi, il y en a plusieurs. Tout d'abord, il y a tout ce qui est légal. C'est approuver les comptes, vérifier le bilan, proposer un dividende. Et puis après, il y a la stratégie générale de la boîte. Donc, c'est un peu dire quel chantier on suit, dans quoi on se développe. Et puis, on fait tout ce qui est promotion immobilière ; donc là, vraiment achat de terrain et on développe des immeubles à appartements. Donc, notre core business, c'est vraiment construire pour les autres mais là, c'est le seul cas dans la promotion immobilière où nous, on achète, on développe tout avec charges et puis, on vend aux particuliers ; sinon c'est toujours du B2B et là, on est dans le B2C. Mais donc, ça veut dire qu'on se dit : « Voilà j'achète le terrain X euros plus l'immeuble ». Donc, on est vite à quelques millions d'euros d'investissement ; c'est quand même important. Du coup, ça, le CA est toujours au courant quand on achète un terrain parce que ça implique, après dans 2-3 ans, la construction qui est quand même un vrai risque.

Vous n'avez donc pas d'administrateur indépendant ?

Si on en a un qui est un ancien banquier, qui maintenant travaille en immobilier. Donc, on aimait bien sa casquette à la fois financière et à la fois vue client parce qu'il est dans l'immobilier mais vraiment de bureau dans une grande boîte cotée en bourse qui

construit en permanence et donc, il a cette connaissance du secteur de la construction mais avec sa vue client. Pour nous, c'était intéressant. Alors, on a encore un autre administrateur, qui lui, est un relationnel dans le Hainaut qui était avant chez nous.

Au total vous êtes donc 5 ?

Oui, on est 5.

Pourquoi avez-vous fait appel à ces 2 personnes extérieures ?

Parce que je pense que, dans une boîte familiale, il ne faut justement pas rester dans l'émotionnel ou avec notre vue et tout. C'est important d'ajouter des gens qui sont compétents, qui ne sont pas dans l'émotionnel justement, qui peuvent avoir une vue plus critique, qui peuvent oser dire les choses et je pense que c'est beaucoup plus pro avec des indépendants. Mon cousin est super bien quand il vient mais je veux dire les indépendants, tu les prends parce qu'ils sont compétents dans leur domaine et qu'ils peuvent t'apporter un truc. C'est un peu comme un screening, même si on engage quelqu'un ; on va faire pareil pour les administrateurs. On va dire « j'ai envie de tel profil, qu'il ait telles caractéristiques » et puis tu dis « qui pourrait remplir ce rôle ? » et puis, celui qui match avec le CV qu'on recherche, il l'a. Donc, c'est quand même plus pro comme profil ou en tout cas, il correspond mieux.

Donc ça vous amène des compétences supplémentaires ?

Oui.

Trouvez-vous que votre CA est actif ?

C'est une dure question ça. Ils sont actifs dans tout ce qui est réflexion, stratégie et gros achats. Maintenant, ils ne sont pas du tout dans l'opérationnel ; donc, du coup, je les vois deux fois par an de façon formelle et puis, je les ai au téléphone ou bon, je croise quand même souvent mon père et donc, on parle de boulot. Mais donc, c'est plus dans le conseil, vraiment conseil et réflexion qu'actif pour suivre un dossier particulier. Donc, je dirais semi-actif.

Et donc en dehors de ces 2 réunions-là, vous avez des réunions plutôt informelles ?

Oui.

Et quelle en est la fréquence ? Tous les mois ?

Ca, ce n'est pas périodique ou programmé à l'avance. Avec mon père, c'est facile ; donc du coup, si on a un gros achat ou un truc qui est en cours de négociations, je l'appelle. On s'appelle toutes les deux semaines ; on fait un petit point, comment se passe l'entreprise, etc. Et puis, lui, il habite à l'étranger maintenant mais quand il est en Belgique, il passe. Puis, celui qui a le plus le profil commercial, je le croise toutes les deux semaines aussi. Et puis, l'autre, le vrai indépendant, c'est plus ad hoc, tous les 2-3 mois quand il y a vraiment un sujet où il peut m'aider, je l'appelle.

D'accord. Donc, à 5, vous ne vous réunissez que les 2 fois et c'est tout ?

Oui.

Selon vous, votre CA correspond-il à votre entreprise ou devrait-il évoluer et être (encore) plus actif ?

Non, je pense que ce serait bien d'évoluer ; il y a toujours des améliorations possibles. Je pense qu'on pourrait avoir un ou deux administrateurs supplémentaires parce que finalement, on n'est pas tellement nombreux à 5. Mais je ne veux pas non plus être trop parce que je trouve que le dialogue est bien quand on a un petit groupe. Mais bon, là, on n'a vraiment qu'un indépendant. Il y a mon père, mon cousin, le commercial, en fait c'est l'ancien directeur commercial de notre entreprise. Il a 70 ans ; il a encore du coup tout son relationnel et il est encore en hyper bonne santé ; donc on l'a gardé. Mais je veux dire, il est quand même lié à l'entreprise ; il était dans le management avec mon père. Donc, je ne pense pas qu'il prendrait une attitude à s'opposer à lui car ils ont toujours été amis. Donc, il n'y a qu'un indépendant ; je pense que c'est sain d'en avoir peut-être 2 ou 3 pour ne pas qu'ils se sentent isolés, pour qu'ils aient plus facile à s'exprimer et pour représenter aussi peut-être la vue d'un client public car nos premiers clients, ce sont quand même les marchés publics. Donc, je pense qu'il y aurait moyen d'augmenter le nombre d'administrateurs.

Donc ce serait plutôt des indépendants et pas des membres de la famille ?

Non, pas la famille. Après même dans le contenu, tu vois, je sais qu'on n'en fait que 2 par an ; ce n'est pas énorme et qu'on donne beaucoup d'infos, on discute mais bon, quand on est familiaux, j'appelle mon père ; on n'a pas besoin de se réunir pour demander une autorisation. On est quand même très indépendants dans les décisions. Donc, c'est vrai que je pourrais plus faire appel aux administrateurs, en envoyant plus de dossiers, en demandant plus d'avis mais d'un côté, ça ne correspond pas à ma personnalité.

Lors de la transmission à la dernière génération, le CA a-t-il joué un rôle ? Est-il devenu plus actif ?

Je pense que je suis complètement différente de mon père parce que je suis la génération « why », j'aime bien de challenger, de discuter. Je ne suis pas de la hiérarchie ; je suis plutôt informelle et tout. Donc, moi, je voulais un conseil, où il y a des échanges et qu'il soit utile. Tandis que mon père, comme on a eu un an ensemble où lui dirigeait la boîte, j'ai vu les conseils, c'était genre, je fais dire au directeur financier ce que j'ai envie qu'il soit dit en conseil ; tout le monde écoute. Il n'y avait quasi pas de débat et donc, il n'y avait pas d'indépendants non plus. Donc, je pense que j'ai quand même amené une ouverture qui n'était pas là avant, plus de dialogue parce qu'avant, c'était plutôt une génération où c'était plus le dirigeant qui décidait avec moins d'échanges. Donc, je pense que ça a évolué. Le conseil n'a pas tellement joué car ça s'est fait plutôt en famille. Mon père m'a dit : « Est-ce que ça t'intéresse ? ». Ma tante et son mari ont dit : « Oui, c'est une bonne idée ». Donc, c'est plus une décision qui s'est faite en famille et qui a été validée par le CA.

Vous n'avez donc jamais eu des conflits dans la famille ?

En fait, on est peu ; donc ça veut dire peu de candidats aussi. Ma génération, la troisième, on n'est que 5 donc, ce n'est pas énorme. Sachant que mes cousines, elles ont 45-50 ans, qu'elles s'orientaient plutôt vers la vie de famille, elles ne vont pas tout d'un coup, commencer à travailler en construction. Ma sœur est à l'étranger et mon frère était encore aux études. Donc, soit je reprenais, soit personne ne reprenait. Donc, ça s'est fait un peu naturellement.

Concernant la gouvernance familiale, avez-vous créé un conseil de famille ou les discussions se font de manière informelle ?

Non, on n'est pas à ce point-là car finalement on n'est pas si nombreux. La première génération, 1, la deuxième, 2 et la troisième, on est 5. Donc tu vois, on a l'AG où on se voit une fois par an ; on a des diners de famille où on se croise plusieurs fois par an. Bon, on n'est pas la famille la plus proche qui se voit toutes les semaines mais on se voit quand même 3-4 fois par an. Donc, on en discute un peu et je pense que l'autre branche a tout à fait confiance en nous. On a toujours bien travaillé en confiance, en transparence. Donc, il n'y a pas eu ce besoin de formaliser un conseil de famille. Bien que, par exemple, au décès de mon oncle, il y a 4 ans, c'était lui, qui était quand même le chef de famille ; donc, il gérât tout ce qui était financier et société. Du coup, ma tante et ses filles ne connaissaient rien ; donc là, j'ai fait des slides qui s'appelaient justement conseil de famille en récapitulant l'entreprise c'est quoi, toutes les filiales et l'immobilier dans lequel on est, en expliquant les chiffres, le core business. Et donc là, je l'ai appelé conseil de famille parce que c'était vraiment réunir la famille autour de l'entreprise mais je n'ai pas ressenti le besoin de le refaire. Par contre, on a des immobilières, des sociétés où ce n'est que de la location de bâtiments en famille qui n'ont plus rien à voir avec la firme mais qui sont aussi des sociétés familiales où je suis dans le CA et je gère un peu le bazar. Là, je sentais le besoin de faire... Ce n'est pas une formation mais c'est une réunion où, tu vois, on est accompagné d'un coach dans tout ce qui est family business qui est expert là-dedans pour un peu réunir les actionnaires et dire quel projet commun on veut développer, qui veut s'impliquer et comment et si personne ne veut s'impliquer, quels moyens on met en place. Donc là, c'est une sorte de conseil de famille mais c'est à chaque fois ad hoc en fait, quand je sens qu'il y a un besoin, je le mets en place. C'est spontané. On n'est pas comme les grosses familles comme Solvay où là, ils sont des centaines et c'est colossal comme entreprise.

Quelle est vraiment la réelle valeur ajoutée de votre CA dans l'entreprise ?

En fait, c'est s'obliger à faire le point sur les grosses décisions, les chiffres, s'obliger à faire le point sur l'entreprise. Donc, même pour moi, personnellement même si je suis la boîte tous les jours, ça résume tout quoi. Donc ça, c'est bien pour moi personnellement, rien que de faire ça. Et deux, on prend du recul et les gens qui sont à l'extérieur, ils ont

toujours des vues différentes et ils disent « est-ce que tu as pensé à ça ? Et si tu faisais ça ? » Et donc, il y a des choses qui ne sont peut-être pas bonnes à prendre parce qu'ils ne sont pas dans l'opérationnel mais il y a des choses pour lesquelles je dis « ce n'est pas faux » ou « tiens c'est vrai que ... ». Donc, ça donne quand même des angles de vue différents et des petits boosts aussi parce que sinon, on est un peu seul tandis que ce sont des gens de confiance. Donc, oui, ça fait du bien.

Est-ce l'organe le plus important dans votre entreprise ? Ou peut-être avez-vous un comité de direction ?

Oui, on a quand même un comité de direction avec les directeurs financier, commercial, opérationnel, administratif et puis, un directeur général qui les chapeaute un peu tous, parce que moi, comme j'ai fait sciences éco, je ne suis pas dans l'opérationnel de chantier. Et ça, c'est vachement important ; c'est vraiment la gestion quotidienne des chantiers, quand il y a des soucis, quand on doit engager, le suivi de toute la boîte. Donc, c'est aussi un organe hyper fort et c'est le numéro 1 au niveau opérationnel tandis que le CA, c'est plus stratégique avec plus de recul.

Lorsque des décisions sont prises par le comité de direction, devez-vous les faire accepter par votre CA ou pas ?

Non, moi je fais le lien. Non mais je pense qu'en général, il y a une cohérence et que c'est aligné. C'est des problématiques en général différentes ; c'est vraiment opérationnel, le comité de direction. Il n'y a pas forcément de lien. Par contre, il y a des fois, des autorisations formelles. Par exemple, aller en justice dans certains dossiers, c'est un pouvoir qui dépend du CA. Donc parfois, il y a des points où on dit : « Ok si l'équipe de direction estime que c'est nécessaire, le CA a donné son accord et on l'acte au PV du CA ».

Annexe 12 : entretien n°11

(La retranscription a été faite sur base des notes manuscrites car l'entretien s'est déroulé par téléphone)

Quel est votre rôle dans l'entreprise ? Depuis combien de temps y travaillez-vous ?

Je suis administrateur délégué de la SA et j'y travaille depuis 2002. Nous avons aussi la brasserie qui est une SPRL avec un comité de gérance dans lequel je fais partie avec mon père et mon frère. C'est mon frère qui a le pouvoir de signature car c'est le plus actif dans ce domaine. Moi, je m'occupe plus de l'entreprise de transport. Nous avons aussi deux, trois sociétés plus patrimoniales, immobilières et depuis peu, nous avons une société en commandité par actions qui joue un peu le rôle de holding.

Pouvez-vous me donner quelques chiffres clés concernant votre entreprise (chiffre d'affaires, nombre d'employés) ?

Alors dans la société de transport, nous sommes 20 et donc, de ce côté-là, la SA est plus importante. Par contre, niveau chiffre d'affaires, la brasserie en fait 2 fois plus. Pour le transport, c'est plus ou moins 2,8 millions et pour la brasserie, c'est 5,5 millions d'euros.

Combien d'administrateurs compte votre CA ?

Nous sommes 3 administrateurs : mon père, mon frère et moi.

Vous n'avez donc pas d'administrateur externe ?

Non.

Pour quelle raison ?

Dans la réalité, nous sommes forts PME, fort petits. L'avantage, c'est que nous sommes donc administrateurs et actionnaires à la fois et donc, grâce à cela, il n'y a pas de conflit d'intérêts. Je veux dire qu'on ne va pas privilégier son profit personnel au détriment de la personne morale vu que nous sommes bénéficiaires économiques de cette personne morale. Cela crée donc une certaine confiance.

Par contre, le point négatif, c'est que nous sommes tellement petits que nous n'avons pas de réelle structure. Mon frère et moi sommes à 95% dans la gestion du quotidien, c.-à-d., que lui va, par exemple, gérer les clients ou courir après les sous et moi, je vais m'occuper des plannings. On est tellement occupés à la gestion quotidienne qu'avant de nommer quelqu'un d'extérieur, je préfère engager un employé pour nous aider dans la gestion et pouvoir prendre plus de temps pour mon rôle d'administrateur. Maintenant, être si impliqué dans l'activité, permet de maîtriser un peu tout. En plus, notre secteur est particulier. On a des années qui se passent très bien et d'autres moins bien où parfois on frôle la catastrophe. C'est donc compliqué d'envisager de créer une structure étant donné que notre activité est très variable. Ce n'est pas non plus facile de s'engager à long-terme. Donc en soi, c'est vraiment un manque de temps.

Combien de fois par an, votre CA se réunit-il ?

On se voit tous les jours nous 3. Quand on a besoin de discuter, on discute. Ce n'est donc pas vraiment un CA formel. Par contre, on essaie de se voir au minimum 1 fois par semaine tous les 3 pour discuter mais encore une fois, de manière informelle.

Quels sont les rôles joués par votre CA ?

Honnêtement, il a seulement un rôle légal qui est l'approbation des comptes.

Selon vous, votre CA correspond-il à votre entreprise ou devrait-il évoluer et être (encore) plus actif ?

Je reconnais que beaucoup de choses dans l'entreprise ne sont pas optimales, peut-être que le CA en est une. L'avantage, c'est que nous sommes une famille, nous nous respectons, etc. Mais un problème du CA, c'est que dans une famille, il y a parfois des tensions, des conflits et on parle peut-être moins de manière objective. La discussion n'est pas la même que si nous avions une personne externe devant laquelle parler.

Dans le futur, vous pourriez donc décider de faire appel à un administrateur externe ?

A court terme non car je trouve qu'il y a d'autres priorités sur lesquelles il est nécessaire de se focaliser avant le CA. C'est peut-être à tort ce que je dis mais je pense que ce n'est

pas un manque de qualité pour le rôle d'administrateur mais plutôt un manque de temps.

Et faites-vous appel à un consultant ?

Non, pas vraiment. Enfin parfois. Par exemple, pour la création de la holding, nous avons fait appel à des gens (par exemple un fiscaliste) pour avoir des conseils étant donné la spécificité du type d'entreprise. On peut faire appel à un consultant pour des domaines qu'on ne maîtrise pas. Par exemple, j'ai fait appel à quelqu'un pour faire une analyse de l'entreprise de transport. Mais un problème qui se pose... J'ai voulu diversifier l'entreprise en proposant des frigos pour Lidl, etc. mais dans la réalité, si on ne propose pas une activité spécifique qui a une valeur ajoutée pour le client, ça ne va pas. Je me suis rendu compte que vendre des frigos à Lidl, tout le monde pouvait le faire et que ça ne me rapportait quasi rien. J'ai donc arrêté pour revenir à notre activité principale de transport. On a un client qui équivaut à 80% de notre chiffre d'affaires. Ils nous ont proposé de grandir avec eux et j'ai accepté car il y avait un certain avantage. Ils étaient contents car ils payaient moins cher leur transport étant donné qu'on est une petite entreprise, ils reçoivent un bon service et pour nous, on est mieux payé que si on était un transporteur parmi d'autres pour un gros client. En résumé, si on n'a pas de spécificité à apporter, ça ne sert à rien. Maintenant, s'il y a un souci avec ce gros client, on est mal. Donc, voilà, ce n'est pas facile de se projeter dans l'avenir.

Concernant les générations, vous êtes la 2^{ème}, c'est bien ça ?

En réalité, mes grands parents avaient déjà une petite société spécialisée dans la vente de boissons. Mais c'est vraiment mon père qui a développé l'activité et puis, nous qui avons continué. Donc, c'est minimum la deuxième génération.

Lors de la transmission à la dernière génération, le CA a-t-il joué un rôle ? Est-il devenu plus actif ?

Maintenant, je suis l'administrateur délégué et mon père s'occupe de la holding qui en est l'associé commanditaire et il continue à exercer le rôle d'administrateur dans l'entreprise de transport via cette société. Donc, au niveau du CA, la succession est faite. Et au niveau de l'actionnariat, il nous a transmis ses parts. Dans l'entreprise, il reste administrateur mais n'est pas rémunéré. Dans l'entreprise de transport, je suis le seul

administrateur qui est payé car j'y bosse à 90%. Donc, en résumé, la succession s'est faite de manière naturelle et le CA n'a pas vraiment joué de rôle à part le changement d'administrateur délégué. Il n'y a donc pas eu d'évolution. En fait, la succession est réglée sans être réglée car il voulait continuer à être actif.

Maintenant, le CA n'est pas essentiel pour moi car nous n'avons de comptes à rendre à personne. L'actionnariat est 100% familial. Il n'y a pas d'actionnaire extérieur, ni d'autres membres de la famille qui auraient des parts dans la société. Nous sommes juste nous 3.

Annexe 13 : entretien n°12

Quel est votre rôle dans l'entreprise ? Depuis combien de temps y travaillez-vous ?

Alors moi, j'ai commencé en 2006 en tant que responsable logistique ; donc, tout ce qui est planning, préparation et gestion des dépôts. Ensuite là, j'ai intégré l'organe de direction avec mon père à l'époque et mon deuxième frère. Malheureusement, mon père est tombé malade en 2008 et est décédé en 2009. Donc là, on est devenu deux administrateurs délégués. On a toujours les adjoints. Donc, on a toujours des responsables ou directeurs selon les services. Et là, à ce moment-là, depuis 2009, c'est vraiment un organe de gestion pure ; donc, c'est des réunions 2 à 3 fois par semaine avec les responsables avec des questions qui ressortent plus stratégiques, qui demandent une analyse de notre côté pour justement pouvoir prendre des décisions à court, moyen et long terme souvent sur l'investissement ou partenariat.

S'agit-il du CA ou plutôt d'un comité de direction ?

Non, c'est plutôt un comité de direction.

Pouvez-vous me donner quelques chiffres clés concernant votre entreprise (chiffre d'affaires, nombre d'employés, nombre de générations) ?

L'année passée, on était, je pense, dans les 150 millions et en tout, avec indépendants, 72. Il s'agit de la deuxième génération.

Combien d'administrateurs compte votre CA ?

Alors, 2 administrateurs délégués, moi et mon frère, et alors, il y avait un troisième administrateur qui était notre ancien adjoint à la direction qui a pris sa retraite il y a plus ou moins 2 ans.

Est-il toujours administrateur ?

Non. Donc, maintenant, on a changé les statuts pour qu'il n'y ait plus que 2 administrateurs délégués au sein de la société.

Vous n'avez donc pas d'administrateur externe ?

Non.

Pour quelles raisons ?

Ce n'est pas nécessaire.

Faites-vous peut-être plutôt appel à des consultants ?

Oui, exactement, des consultants. Donc, on a des consultants : expert-comptable, réviseur d'entreprise et alors, pour tout ce qui est règlement de travail, pour donner un cas concret ; donc, ça, c'est un bureau d'avocats.

Donc, vous préférez quelqu'un dans la vie de tous les jours plutôt que dans le CA ?

Exact, oui.

Combien de fois par an, votre CA se réunit-il ?

Officiellement une fois ; maintenant, on ne bloque pas de date. Donc, en fait, c'est 2 à 3 fois par an où on essaie donc justement de parler de la stratégie vraiment à long-terme. On a des stratégies comme des contrats de 10 ans par exemple, avec le gouvernement ou l'Etat belge ; donc là, on se réunit mais c'est vraiment du one-shot. Mais officiellement, une fois par an.

Vous vous réunissez seulement à 2 alors ?

2 avec les consultants.

Quels sont les rôles joués par votre CA ?

C'est plutôt l'aspect légal et obligatoire mais il n'y a pas vraiment de but... C'est plutôt pour répondre à ce que la loi nous impose mais il n'y a pas vraiment d'obligation interne. C'est vraiment pour avoir des conseils, des avis et surtout pouvoir avoir des avis extérieurs parce que bon nous, on a la tête dans le guidon et donc, on ne se rend pas nécessairement compte de certains contextes économiques. C'est plutôt dans ce cadre.

Selon vous, votre CA correspond-il à votre entreprise ou devrait-il évoluer et être (encore) plus actif ?

Oui. Non, il ne devrait pas évoluer.

Lors de la transmission à la dernière génération, le CA a-t-il joué un rôle ? Est-il devenu plus actif ?

On a toujours gardé les responsables historiques. Donc, je veux dire que la moyenne d'ancienneté, c'est entre 15 et 20 ans ; donc c'est assez énorme. Donc, on a toujours voulu garder cette expérience au sein de la société. C'est simplement, je pense, au niveau plutôt social où là on a dû rajeunir l'équipe parce que ça change tous les 3 mois. Donc là, à ce moment-là, au niveau du conseil, on a dû plutôt prendre un bureau de consultance qui les mettent à jour plus régulièrement. Sinon, normalement, c'est quelque chose d'assez historique.

Concernant la gouvernance familiale, avez-vous créé un conseil de famille ou les discussions se font de manière informelle ?

Nous n'avons pas de conseil de famille. En effet, ce sont plutôt des discussions informelles.

Quant est-il de l'actionnariat ?

C'était 100% familial ; donc 50% mon frère, 50% moi. On était 3 frères en 2009, donc actionnaires. Nous avons repris la part de notre 3^{ème} frère, donc 50/50 jusqu'au mois de mars et la société X a été cédée à Q8 au mois de mars et nous avons gardé les autres sociétés. Donc, en fait, c'est tout l'aspect mazout, fond de commerce mazout, distribution, ça, c'était sous une société X qui a été cédée au mois de mars.

Lors de cette cession, le CA a-t-il joué un rôle ?

Ca a été en interne. Donc, ça a été à l'unanimité accepté. Il n'y avait pas de syndicat ; donc, on n'a pas dû consulter parce qu'en fait, on devait mettre en place les syndicats et à l'unanimité du personnel, on ne l'a pas mis en place. Donc ça, ça a été un souhait du personnel. Mais on les a informés verbalement puis par courrier car c'est une

obligation ; il y a toute une procédure à suivre. Donc, il y a peu de contestations du personnel. Donc, pas vraiment de conseil d'entreprise formel.

Maintenant que l'entreprise a été cédée à Q8, vous avez toujours un CA ?

Non parce que maintenant, je vais dire, on est une équipe de moins de 30, donc plus de CA. Q8, eux, ont l'obligation. C'est une autre structure car ils sont régis par le Koweït ; donc voilà, c'est une structure beaucoup plus rigide.

Quelles sont les raisons pour lesquelles vous n'avez pas un CA plus actif ? Est-ce par manque de temps ou autre chose ?

Le manque de temps, ça, je vais dire que c'est un élément dans le top 3. Le top 2, pour moi, c'est l'utilité. Parce que vraiment quand on a des opportunités et qu'on doit faire des réunions, on les fait one-shot ; donc, c'est vraiment du ponctuel. Donc, pour moi, pas vraiment d'utilité pure du CA.

Ok. Et comme vous n'êtes que 2, c'est assez simple, non ?

Oui voilà, c'est plus rapide.

Maintenant, dans l'aspect légal, on doit avoir un CA. On se voit une fois par an, on officialise un peu la réunion de tout ce qui a déjà été dit auparavant. Au niveau du personnel, nous, on communiquait toujours les projets que nous avions, soit rachat de société ou vente partielle dans notre société. On a réorganisé il y a 1 an et demi ; on les a informé. Donc, on avait fait une réorganisation immobilière. Dans la société, il y avait un peu de tout et donc, on s'est dit que tout ce qui est station-service, on allait faire telle société, tout ce qui est appartements telle société, tout ce qui est fond de commerce telle société. Et ça, nous, on avait le souhait que tout le monde soit au courant parce que bon, tout est très vite publié, donc, bouche-à-oreille, déformation. Donc, on voulait donner la bonne information.

Donc, beaucoup de transparence dans votre entreprise, c'est ça ?

Voilà. C'est beaucoup plus sain et ça évite que ça parle sur des choses non fondées et que ça dégénère à chaque fois. Donc, nous, on joue sur la transparence.

Annexe 14 : entretien n°13

C'est une entreprise familiale lorsque les patrons sont encore vraiment présents. Ici, c'est la troisième génération. Ils sont encore présents tous les jours dans l'entreprise parce que vous pouvez avoir une entreprise familiale où la famille est actionnaire mais bon, ils ne sont peut-être pas vraiment présents. Ici, ils sont présents tout le temps. Donc, le CA, je vais dire, c'est tous les jours qu'on tient un CA parce que les administrateurs sont là et participent à la gestion. Ils ont un impact direct sur la vie de l'entreprise.

C'est peut-être ça un peu la particularité, justement que les administrateurs sont aussi actionnaires, non ?

Oui, actionnaires et administrateurs. Alors après, prenons notre cas, un groupe d'une quinzaine de sociétés, 800 travailleurs. Donc, ça représente énormément de choses et seule la famille ne sait pas diriger. Donc, qu'est-ce qu'il se passe ? Mais ça vous avez sûrement déjà rencontré ailleurs, c'est qu'on a mis en place un comité de direction. Et c'est le comité de direction qui se réunit une fois par mois et qui établit les lignes stratégiques de l'entreprise. Mais il n'y a rien à faire, même avec un comité de direction, où la famille est présente, c'est quand même la famille qui prend les grandes options ; après, on en discute en comité.

L'actionnariat est-il 100% ou il y a des actionnaires externes ?

Il est 100% familial. Dans notre comité de direction, c'est les gens qu'on rencontre tous les jours dans l'entreprise et qui se réunissent une fois par mois de façon plus formelle. Mais voilà, il n'y a aucun extérieur qui intervient dans la gestion du groupe.

Même des consultants ?

Il arrive qu'on ait des consultants mais pour des problèmes bien spécifiques, pas sur les grandes orientations, ni sur la stratégie.

Combien d'administrateurs compte votre CA ?

En général, il y a 3 administrateurs.

S'agit-il seulement de membres de la famille ou avez-vous nommé un ou plusieurs administrateur(s) externe(s) ?

Ce sont 3 personnes de la famille.

Combien de fois par an, votre CA se réunit-il ?

On fait une réunion du CA, mais bon, c'est très théorique, par obligation légale, pour définir le rapport de gestion inclus dans nos comptes annuels. Mais je crois que l'importance est surtout axée sur le comité de direction.

Est-ce que cela ferait un peu double emploi, selon vous, s'il y avait les 2 ?

Oui, tout à fait. Et le CA, en fait... X et son associé Y, ça, ce sont les 2 patrons. Après, il y a la génération précédente, Z, qui est encore présent dans l'entreprise mais qui a souhaité lever le pied. Il est encore très présent physiquement parce que c'est son entreprise. Mais il ne participe même plus au comité de direction. Il suit ça de très haut et il est utilisé, je dirais, pour son expertise technique parce que bon, il connaît sur le bout des doigts le métier ; donc, il est consulté pour donner des avis mais il ne participe plus à la gestion. C'est uniquement X et Y. Ça, ce sont les deux patrons ; ça, c'est le CA. Donc, ils se voient tous les jours ; ils sont dans un bureau contigu ; ils se parlent tout le temps. Il n'y a pas besoin qu'on réunisse un CA. Alors sur papier, oui, on a un CA. Si on décide, mais ça n'arrive que très rarement, de changer quelque chose dans les statuts par exemple où il faut un PV du CA mais bon, on fait un PV qui n'est que théorique.

Est-ce que dans le comité de direction, le fait d'avoir des personnes extérieures à la famille permet de modérer le pouvoir familial ?

Oui, bien sur. Ici, dans le groupe, le comité de direction est composé de 6 personnes : X, Y, l'épouse de X, donc ça c'est la famille. Après, il y a 3 autres personnes : le DRH, le directeur technique et moi, le directeur financier. Donc 6 personnes. X et Y, ce sont les entrepreneurs ; c'est eux qui ont des idées, des contacts, des stratégies, un objectif de vie car ça influence directement leur vie, l'entreprise. Donc, ils savent vers où ils veulent aller, s'ils veulent grandir, s'ils veulent se maintenir à ce niveau-là ; c'est eux qui décident ça. Après, ils en parlent au comité et ensemble et d'un commun accord, on décide ; on prend les grandes orientations. Par exemple, ici dernièrement, fin de l'année

2015, on a racheté une société de construction de bâtiments industriels. C'est quand même un investissement important ; ça, on en discute en comité ; on voit si c'est positif, si c'est dans les objectifs que le groupe se fixe et voilà. Puis, il y a une décision qui se prend en commun.

Ne pensez-vous pas qu'avoir quelqu'un d'indépendant serait utile ?

Ca peut amener des idées nouvelles et ... Si, ça peut être positif. Après, c'est assez délicat parce que quand on est habitué depuis toujours, comme c'est le cas pour X et Y, d'être les seuls maîtres à bord, devoir rendre des comptes à quelqu'un d'extérieur, ce n'est pas vraiment évident, je crois.

Comme il s'agit déjà de la troisième génération, avez-vous constaté une certaine évolution de la structure du CA, du comité de direction ?

Oui, bien sûr. Je suis là depuis 21 ans et quand je suis arrivé, c'était Z qui était le patron avec son frère. C'était vraiment les 2 piliers ; il n'y avait pas de comité de direction mais le groupe était beaucoup plus petit. Alors, plus ça grandit et moins les personnes qui sont à la tête, savent diriger seuls ; donc, ils sont obligés de se faire épauler par des cadres et de déléguer un peu de leurs responsabilités. Pour ça, évidemment qu'il y a une grosse évolution. Après, quand le frère de Z était un peu plus âgé, il est parti il y a une quinzaine d'années, lui et quand Z a passé le flambeau à la troisième génération, les jeunes entre guillemets, sont venus avec plein d'enthousiasme, d'idées nouvelles, d'expansion, créer des nouvelles activités ; donc, tout augmente et là, évidemment qu'on est obligé de s'organiser en conséquence dans l'encadrement, avec des méthodes de gestion plus modernes. Donc, évidemment qu'il y a eu une évolution.

Mais plutôt dans le comité de directions alors ?

Et alors, c'est quand les jeunes sont arrivés, que les affaires ont vraiment explosé et que là, oui, on a créé un comité de direction. Et eux, ça les soulage un petit peu parce qu'ils ne sont pas les seuls à prendre des décisions un petit peu plus stratégiques. On pourrait leur reprocher si ça tourne mal.

Pour en revenir à l'actionnariat, j'imagine qu'il y a des personnes de la famille qui ne sont pas actives dans l'entreprise, qui ont des parts, non ?

Non, tout ça a été remanié il y a quelques années et maintenant, les choses sont très claires. Donc, tout au-dessus, dans notre organigramme de sociétés, on a une société faitière, là tout au-dessus, qui appartient à X et Y et qui détient la totalité de ce qu'il y a en-dessous.

Donc, il n'y a pas de conflits de famille, ni de problèmes ?

Je ne dis pas qu'il n'y en a pas eu par le passé mais tout ça a été réglé de manière très cool et sans bagarre, je vais dire, comme ça peut se passer dans pas mal de conflits familiaux. Et maintenant, les choses sont bien claires et voilà, c'est X et Y qui tiennent les rênes.

Le CA n'a jamais dû jouer un rôle lors de ces « conflits de famille » ?

Non, c'était plutôt informel. Ils ont réglé leurs histoires de famille ; même le comité de direction qui était déjà en place, n'a pas été impliqué dans leurs discussions et dans leurs arrangements.

Selon vous, votre CA correspond-t-il à votre entreprise ou devrait-il évoluer et être (encore) plus actif ?

Je crois qu'on va toujours en revenir au comité de direction.

C'est donc pour vous l'organe principal dans votre entreprise ?

C'est l'organe qui se réunit une fois par mois et voilà. Maintenant qu'il y ait un renouvellement à un moment donné, oui mais ça va se faire de façon relativement naturelle parce que quelqu'un comme moi, je n'ai plus 25 ans, donc, à un moment donné, il faudra qu'il y ait un renouvellement de ce côté. Mais je ne sais pas si c'est la volonté de la famille de s'ouvrir à l'extérieur. On a déjà parlé ; on en a déjà évoqué dans le comité cet aspect-là mais voilà.

Ils n'ont donc pas envie de s'ouvrir à l'extérieur, c'est ça ?

Oui, voilà. Mais parfois, pour peut-être amener un peu de sang neuf car les 6 membres, on vit au quotidien dans l'entreprise ; on est dedans. Après, avoir une vue de l'extérieur pourrait amener des idées nouvelles, des choses nouvelles.

Le fait que l'entreprise soit beaucoup plus importante, qu'il y a beaucoup plus d'employés n'a pas d'impact sur le CA ? Cela ne crée pas la nécessité d'avoir un CA plus actif ?

Non, parce que l'organigramme est bien défini. Ca, c'est vraiment quelque chose qu'on a souhaité mettre en place. C'est vraiment un organigramme parce que plus il y a d'affaires, plus le groupe grandit, plus c'est difficile à gérer et plus on est obligé d'avoir un organigramme et un encadrement bien définis avec des gens responsables qui gèrent leur pôle. On a créé des pôles d'activité et toute l'information remonte. Ca, c'est important, l'organigramme, très important dans un groupe comme le nôtre. Après, au-dessus de l'organigramme, il y a ce comité de direction qui règle les conflits, qui prend des arbitrages et voilà.

Quels sont les autres rôles joués par ce comité de direction? Vu que vous m'avez dit qu'il y avait différents pôles, est-ce que le comité permet justement de discuter de chaque pôle pour que tout le monde soit au courant de ce qu'il se passe dans l'entreprise ?

Oui, alors il y a des réunions qui se font au niveau des ... Comment je vais dire ? Ca, c'est encore quelque chose qui est à améliorer chez nous. C'est d'améliorer la communication justement dans ces différentes têtes de pôles. Ca existe déjà mais c'est encore à améliorer ; il y a encore parfois des petits couacs. Mais à partir du moment où l'organigramme est bien défini, bien sur papier et bien connu de tout le monde, je vais dire, ça devrait bien marcher. Effectivement, notamment, c'est vraiment d'actualité parce que lors du dernier comité de direction, on a émis cette volonté d'organiser régulièrement une réunion de tous les chefs de pôles pour vraiment que tout le monde soit bien au courant des objectifs de chacun, des façons de faire, etc.

Donc, ces chefs de pôles ne font pas partie du comité de direction ?

Non. Par exemple, on a plusieurs activités. On a une activité de voirie et une activité de démolition et il y a parfois des synergies qu'on doit trouver. Par exemple, la démolition dans leur activité, ils vont récupérer des produits qui pourraient être utilisés par la voirie. Donc, pour combiner tout ça, on doit améliorer la communication à ce niveau-là mais ça c'est vraiment de l'opérationnel. Après, les grandes décisions stratégiques, ça reste toujours au niveau du comité de direction.

Pour résumer, le comité de direction, c'est pour principalement décider de la stratégie, discuter des grosses discussions et se réunir pour avoir une idée de chiffres, c'est bien ça ?

Oui, voilà commenter les chiffres, prendre parfois des décisions commerciales importantes. Ce n'est pas sur le quotidien ; le comité de direction ne se réunit pas pour évoquer des choses du quotidien. Chaque responsable gère son truc. Après, c'est expliquer un peu les chiffres, voire les commenter, voir si il y a des mesures à prendre pour éviter les dérapages. Décisions stratégiques ; la dernière que nous avons prises, en 2015, c'était décider du rachat de cette entreprise qui était une activité un petit peu en dehors de nos activités traditionnelles mais qui avait un aspect complémentaire. Et à partir du moment où c'est des gros montants en jeu, ce sont des décisions qu'on prend de façon collégiale. Mais à l'origine, c'est quand même les patrons ; c'est quand même la famille qui vient avec cette idée-là parce que c'est leur pognon.

Mais bon, ils demandent quand même votre avis, etc. Cela veut dire qu'ils sont quand même ouverts et qu'ils ne veulent pas se risquer d'aller droit dans le mur, non ?

Mais oui, voilà et ça, c'est génial. Et bon, dans une entreprise familiale, je parle pour nous ici parce que c'est celle que je connais le mieux, pour les travailleurs, pour les cadres, on a l'avantage de connaître la gestion d'une grande entreprise mais qui est une entreprise familiale. Ça veut dire qu'il n'y a pas toute cette hiérarchie quand même, comme les grands groupes où il faut remonter chez le patron dans sa tour d'ivoire. Nous, ici, les patrons, on les croise tout le temps dans les couloirs ; donc, ça facilite la gestion parce que quand il y a un problème, on a la réponse directement.

158.

Donc en soi, votre comité de direction joue le rôle du CA ?

Oui, voilà, c'est vraiment l'organe de gestion principale et encore une fois, pour les grandes décisions et pas pour le quotidien. Ca, chacun est responsable de son truc.

Cet organe a donc une valeur ajoutée selon vous ?

Oui, oui.

Et donc, sous le nom de comité de direction et pas de CA ?

Oui, voilà.

Annexe 15 : entretien n°14

Quel est votre rôle dans l'entreprise ? Depuis combien de temps y travaillez-vous ?

Moi, ça fait 20 ans cette année que je suis dans l'entreprise et mon rôle, je m'occupe de ce dépôt-ci. Donc, il y a 3 dépôts dont un qu'on a racheté en 2000 et alors, on a une société immobilière. Si tu veux, c'est tout des boxes, des petits hangars qu'on loue pour des petits indépendants. Donc moi, je m'occupe de la société immobilière et de ce dépôt-ci.

Concernant l'entreprise, s'agit-il bien de la troisième génération ?

Exact, moi je suis la troisième et la quatrième travaille également dans l'entreprise.

Quant est-il de l'actionnariat ?

Donc à la base, il y avait X, c'est mon grand père et Y, c'est ma grand-mère. Alors, ils ont eu 6 enfants et il y en a 5 qui ont travaillé dans l'entreprise. Les 5 ont toujours leurs actions, sauf qu'il y en a qui sont décédés, il y en a... Par exemple, mon papa, il a déjà pris sa pension et nous a déjà cédé ses parts. Donc, c'est encore 100% familial mais c'est déjà distribué parce qu'il y a eu des décès et des naissances. Mais c'est 100% X-Y.

Combien d'administrateurs compte votre CA ?

3. Il reste encore, je vais dire, 3 de l'ancienne génération : mon oncle qui a 79 ans, mon autre oncle qui a 75 ans et mon papa qui a 69ans.

Et de votre génération, il n'y a donc personne ?

Oui, pourtant on a des actions et tout mais bon, comme je le disais, tout fonctionne sur la confiance et ça a toujours marché comme ça. On se voit tous les jours, on ne se pose même pas de question. Mais ce qui est sur, on en parle entre cousins, c'est que le jour où il n'y aura plus les 3 de l'ancienne génération, même avant qu'ils ne soient plus là, on devrait mettre ça en place. Ca, on s'en rend bien compte.

Justement, si jamais un des 3 disparaît, au moins vous savez déjà un peu comment ça fonctionne, etc, non ?

Bin, c'est déjà arrivé ; on a déjà eu 2 décès. Donc, il y avait une sœur de papa et un de ses frères. Il y a déjà eu 2 décès et à chaque fois, on a mal procédé. Si tu veux, c'était très compliqué, comme il y en avait qui avaient des enfants qui travaillaient dans l'entreprise. Par exemple, mon dernier oncle qui est décédé est mort il y a 3 ans. Il avait 4 enfants ; 2 qui travaillaient avec nous et 2 qui ne travaillaient pas avec nous. Alors, on a dû racheter des parts ; ça a été compliqué. Mais ce qu'il y a, c'est que le tarif des parts est déjà établi. Si tu veux, quand il y a un décès, soit tu rachètes au prix qu'on a fixé ou bien, tu donnes tes parts à tes enfants qui travaillent dans l'entreprise. Mais on a une convention qui interdit de vendre les parts à quelqu'un qui ne fait pas partie de la famille, une convention qui tout le monde a signée.

Un genre de pacte d'actionnaires, c'est ça ?

Voilà, c'est ça. Nous, on a fait ça.

Combien de fois par an, votre CA se réunit-il ?

Je pense une fois mais je ne suis même pas sûr.

Il n'y a pas de compte-rendu ?

Rien du tout. Enfin si, il y en a un ; je suis déjà tombé là-dessus mais savoir les dates et le nombre de fois qu'ils le font, je ne le sais même pas. Et mes cousins et cousines ne le savent pas non plus.

Et vous n'avez justement pas plus envie d'être impliqués et informés ?

Si, on se rend bien compte que ça va coïncider à un moment ou un autre. Un autre intérêt, c'est essayer de faire une transition intelligente, sinon un jour, on va se retrouver le bec dans l'eau et on ne saura pas quoi faire.

Donc en soi, la transmission à la troisième génération a déjà eu lieu dans l'entreprise mais pas dans le CA ?

Oui, voilà exactement.

Il y a donc un décalage, non ?

Oui, voilà. Et alors, l'autre problème qu'on va avoir ... Si tu veux, donc, pour les 3 frères qui restent, un des 3 a 27 ou 28% des parts de l'entreprise et n'a qu'un enfant qui ne travaille pas avec nous. Donc, le plus gros actionnaire de l'entreprise va être une personne qui ne travaille pas avec nous. Donc, c'est évident qu'on s'interroge tous, on s'inquiète : « est-ce qu'un jour ils voudront vendre leurs parts ? Est-ce qu'un jour ... On ne sait pas ». Aller, il faudrait qu'on clarifie tout ça ; ça c'est sur, on le sait bien et le plus vite possible.

Oui surtout si quelque chose arrive, c'est ...

Bin voilà. Et il n'y a pas longtemps, mon oncle le plus vieux a eu un petit problème de santé et il a commencé déjà... C'est un peu le manitou du bazar, tu vois, c'est lui qui fait le commerce, qui s'occupe des assurances, qui s'occupe de tout. Et là, c'est la première fois où il a fait une réunion et il a distribué le travail. Il a dit : « Ecoutez, quand je ne suis pas là, ... ». Moi, j'ai dû m'occuper par exemple, des achats et ventes céréales, ma cousine a dû s'occuper de tout ce qui était camions, etc.

Et donc, cela s'est fait de manière informelle ?

Voilà, exactement. Il avait un problème au cœur et s'est fait opéré. Après l'opération, comme par miracle, ça s'est très bien passé et maintenant, tu as l'impression qu'il est reparti pour 20 ans. Donc, on ne se pose plus de question de nouveau.

Entre vous, avez-vous un conseil de famille ?

Oui, on se réunit en soirée ; on se met au bureau au siège social habituellement. On fait ça une à deux fois par mois et alors, il y a aussi qu'on se voit quand même tous les jours comme on travaille ensemble ; donc, là, on parle beaucoup, on se voit beaucoup, on s'entend bien et voilà. Mais, à part ça, on va manger 2-3 fois par an tous ensemble. Mais ça se limite à ça ; il n'y a jamais de compte rendu ; il n'y a jamais de suivi écrit, ne fut-ce qu'un rapport de réunion, on ne fait jamais ça.

Donc, en soit, il s'agit quand même d'une sorte de CA mais de manière complètement informelle ?

Oui, voilà c'est ça ; il n'y a jamais un écrit et tout est fait comme ça.

Quels sont les rôles joués par ces réunions ? Prise de décisions, discussions ?

Voilà, pour pouvoir par exemple... Aller, la dernière qu'on a fait en date, c'était il y a quelques jours, on a mis en place un système d'audit interne rien que pour l'ordre dans les dépôts. Donc, on prend un cousin et une cousine ; on a fait une liste, et une fois, deux font le tour et ils remplissent un rapport. Mais c'est plutôt axé propreté et organisation, pas trop investissement ni rien. Alors, quand ces deux cousins-là ont terminé leur visite, le soir, on se voit tous au siège social en buvant un verre et on dit : « Voilà, on a constaté que ça n'allait pas sur ce dépôt, qu'est ce qui se passe ? ». Donc voilà, on essaie de résoudre les problèmes comme ça. Mais c'est la première fois où là il y a un rapport écrit de chaque visite. C'est le seul truc ; le restant, il n'y a pas.

Et concernant les résultats, les regardez-vous tous les mois par exemple ?

Non, jamais.

Donc c'est juste discuter et prendre des décisions ?

Oui, exact. Vraiment parler finance, résultats, bénéfice, perte et tout, jamais. Les seules choses dont on est réellement au courant, c'est quand on perd parce que quand l'entreprise a des moyens... Aller, moi, j'ai plusieurs projets ; ils savent bien, par exemple, que je voulais un séchoir à grains et ici, je me suis acheté le séchoir à grains parce qu'on avait de l'argent et voilà, c'est ainsi que ça fonctionne. Mais après savoir s'il reste 1 million d'euros ou 50.000 euros, je n'en ai pas la moindre idée.

Qui s'occupe de cela alors ? Seulement les 3 personnes du CA ?

Oui

Et ils ne transmettent pas les informations ?

Non

Ce n'est donc pas un CA très transparent, je me trompe ?

Oui c'est ça, ce n'est pas très transparent.

Est-ce une lacune, pensez-vous ?

Oui, bien sur. Dans les jeunes de ma génération, tout le monde pense le même que moi mais ce n'est pas évident de déloger parce que si tu veux, le problème, c'est que les trois-là, ils ont vécu... Donc, aller maintenant, l'entreprise, elle fait 12 millions de chiffre d'affaires. Ils ont créé un truc, une belle entreprise. Mon papa roule avec une Hyundai à 15.000 euros ; mon oncle roule avec une Citroën à 7000 euros et mon autre oncle roule avec une bête Opel. Ils ont créé une belle entreprise et ils restent toujours très humbles, très normaux ; tu vois, ils mangent leurs tartines de beurre et voilà, il n'y a pas de grande vie. Donc, ce serait malvenu que les jeunes arrivent et disent : « Voilà, qu'est-ce qu'on a ? Que fait-on avec cet argent ? On achète un appartement, une belle voiture... ».

Mais vous pourriez quand même donner votre avis et avoir un CA avec plus d'administrateurs, non ?

Oui, effectivement. Et le problème à cause de ça, c'est qu'à la fin de l'année, ils rouspètent tous tout le temps parce qu'on paie des impôts. On aurait pu beaucoup mieux investir dans des domaines où on a de réelles lacunes, si on avait été beaucoup plus au courant, tu vois. C'est toujours au dernier moment, « faites ci, faites là » mais bon, après il est trop tard pour faire des frais parce que bon, on n'achète pas un séchoir en 10 minutes. Voilà, tu dois le commander, tu dois tout faire, faire les démarches pour les subsides ; ça ne se fait pas n'importe comment. Et donc, c'est sûr qu'on a beaucoup à perdre à cause de ça mais encore une fois, le problème, c'est qu'eux, l'argent, ce n'est pas nécessaire. Eux, ce qui les rend heureux, c'est le travail. Ils ont travaillé ensemble, ils sont heureux. Et tu les vois encore maintenant tous les 3, ensemble, tu vois qu'ils sont heureux. Mais en même temps, c'est eux qui ont tout créé, le commerce, le business, c'est eux. Donc, ce n'est pas évident. Et je crois qu'ils essayent qu'on soit comme eux en nous protégeant. C'est leur manière de nous protéger, je crois.

Sont-ils encore tous les 3 actifs dans l'entreprise ?

Non, mon papa ne l'est plus trop et mon oncle le plus jeune, non presque plus. Tu sais, ils sont là presque tous les jours mais actifs, ils ne le sont plus. Ils passent voir, ils regardent, ils critiquent ; ça c'est sur, ils ne savent pas faire autrement. Et alors, il y a mon oncle le plus âgé, qui lui est très actif. Lui, il va avoir 79 ou 80 cette année et tous les jours, il est là à 7h jusque 18h et le samedi, il y a deux ans, il a pris la décision qu'il ne travaillerait plus que jusque midi. « Il débraie », comme il dit.

Avez-vous fait appel à des administrateurs extérieurs ?

Non

Et des consultants pour vous aider ?

Non, rien du tout. Il n'y a personne qui se mêle des comptes.

Et même, si par exemple, vous avez un problème d'organisation ou autre chose, vous ne faites pas appel de manière ponctuelle ?

Non, on se débrouille entre nous mais c'est un grave problème parce que bon, le fait de travailler en famille... Il y a 2 alcooliques dans les cousins mais bon, c'est grave quoi. Les mecs, ils font des erreurs. Et le fait d'être en famille, on préfère perdre plutôt que se disputer. Moi je pars toujours du principe que si on retire un pansement, plus tu tires vite, moins ça fait mal mais là, quand on en a un pareil dans l'équipe, ça dure tout le temps et on laisse trainer ça des années.

Et donc, ça impacte aussi l'entreprise, non ?

Oui, voilà. Mais comme ils se foutent de l'argent, ils préfèrent qu'on soit bien à parler ensemble plutôt qu'à se disputer. Mais obliger les gens à se soigner, ce n'est pas trop leur truc. Tu vois, il y a un cousin qui boit énormément même sur le lieu de travail mais ça ne va pas du tout. Ce n'est pas normal. Moi, j'aimerais que si un jour je bois au travail, qu'on m'attrape et qu'on me secoue.

C'est donc, un peu trop priorité à la famille même si la personne n'est pas compétente pour travailler, c'est ça ?

Voilà, exactement.

Et si vous avez des conflits de famille, comment les résolvez-vous ?

Jamais. On ne les règle jamais. Moi, je suis un des plus jeunes ; moi, règle mes problèmes, à ma manière mais je les règle. Mais les autres, il peut se passer des problèmes de famille, on ne se parle plus pendant 2 mois, quitte à ce que l'entreprise y laisse des plumes mais c'est comme ça.

Mais vous pourriez faire appel à quelqu'un d'extérieur pour gérer, non ?

Oui mais ça, on ne le fera pas.

Pensez-vous qu'avec votre génération, après il y aura une évolution dans le CA ?

Moi, j'espère vraiment mais ce n'est jamais qu'espérer. Aller, dans mes cousins, il y a une moitié dont je suis sûr qu'à mon avis, ils suivront, l'autre moitié je ne suis pas sûr ; il y a déjà 2 alcooliques et 1 dépressif. Ce n'est pas évident ; est-ce qu'ils vont suivre ? Je ne sais pas. Honnêtement, à partir du moment où on se parlera et on s'entendra, l'entreprise, elle fonctionnera. On n'a pas de crédit, rien du tout. L'entreprise si le jour où il n'y a business, il n'y a pas de business, ce n'est pas grave. C'est un peu ça le problème ; on n'a pas la pression des banques ; on n'a aucune pression.

Vous n'avez pas d'objectifs à long-terme ?

Non, jamais. Si, regarde, on a commencé le bio il y a 10 ans. C'est quand on avait un délégué commercial qu'on allait mettre à la porte parce qu'il ne travaillait pas bien. On lui a dit : « Trouve quelque chose » et il a dit : « Si vous voulez, on fait du bio ». On lui avait dit que s'il trouvait un projet à faire, qu'on ne le virerait pas et qu'on le garderait. Donc, on s'est lancé dans le bio. Tout le monde a pris son téléphone : « On fait du bio ? Oui, on fait du bio » et voilà. Maintenant, ça représente, ici dans ce dépôt, 50% des céréales qu'on réceptionne et heureusement qu'on l'a fait. Il n'y a pas eu grandes histoires parce qu'on se lançait là-dedans.

Mais ça aurait pu ne pas marcher...

Oui, exactement mais si ça ne marchait pas, on s'en foutait ; on aurait fait autre chose.

Au niveau de la succession, s'est-elle passée sans problème ?

Pour le moment, je crois que oui parce qu'au fond, tout le monde se parle encore, même mes cousins et cousines qui ont leur part de l'entreprise, qui ont eu de l'argent, oui, ça marche encore. Pour le moment, ça a marché.

Donc le CA n'a pas dû jouer de rôle ?

Non, parce que bon, ça s'est passé comme ça. Ici, la dernière fois, ça a peut-être coincé à cause du notaire car on n'avait pas un bon feeling avec lui, il suffisait de ça. A part ça, il n'y a jamais eu de souci, on se voit encore et ils ne le reprochent pas ; donc, c'est qu'ils sont contents de ce qu'ils ont eu.

Les actionnaires ne travaillant pas de l'entreprise, ont-ils leur mot à dire ?

Non.

N'en ont-ils pas envie ?

On a un repas de nouvel an et tous les ans, je me mets en face de ma cousine qui a le plus de parts et je parle avec, elle me dit que non, ça ne la dérange pas ; elle sait qu'elle a des parts et elle n'a pas de dividende, rien du tout. Elle dit que c'est bien comme ça. Mais en même temps, elle est maligne ; elle voit l'entreprise progresser. Elle sait que son capital, il est là ; elle sait qu'il augmente tous les ans parce qu'on investit, on grandit. Comme je te disais, on a fait une société immobilière qui se développe pas mal non plus. Pour elle, même si elle n'a pas de dividende, un meilleur placement que ça, elle n'en a pas.

Il n'y a donc pas d'AG ?

Non, c'est au repas de nouvel an en quelque sorte l'AG et son mari est là. Il est responsable de tous les achats pour Mediamarkt Belgique ; donc, c'est un gars bien. Bon, je me doute bien que c'est un gars qui pourrait travailler pour nous un jour parce qu'il a fait un peu des études comme toi. Mais lui ne souhaite pas trop travailler avec nous ; il préfère garder ses distances et puis, il a une belle place, je suppose.

Mais il pourrait juste vous donnez son avis sans pour autant s'impliquer dans l'entreprise, non ?

Son avis à lui, c'est que tant qu'on s'entend bien, tant qu'on progresse, il dit qu'en gros notre système, il fonctionne. Mais bon, le jour où les vieux ne seront plus là, il faudra mettre un truc en place, vraiment bien sérieux.

C'est donc les 3 personnes qui prennent encore les grosses décisions ?

Oui.

Même si vous avez désormais les parts ?

On leur fait confiance mais en même temps, les grosses décisions, c'est quoi ? On n'en prend pas tellement. C'est quoi en fait une grosse décision ? Aller, on achète un séchoir 50.000 euros, c'en est une ? Je ne le sais même pas moi. La dernière grande décision, c'est quand on s'est lancé dans l'immobilier. Ca, c'était une grande décision ; on a mis beaucoup de capital dedans.

Est-ce eux 3 qui ont pris la décision ou vous avez également participé ?

Non, on a vendu un terrain et on a eu de l'argent. On a donc fait une réunion de famille et on leur a dit : « Ecoutez, on va investir cet argent mais pas dans notre domaine. Il faut qu'on fasse autre chose, ce que vous voulez ». Alors, chaque cousin avait sa petite tâche de regarder à gauche et à droite. Le rêve de mon grand-père, c'était de faire un grand magasin, un peu comme celui-ci mais en beaucoup plus grand, pour faire genre un magasin Aveve dans la région. Et alors, il y avait une société qui possédait déjà tous des hangars là-bas et on l'a rachetée. On va y faire notre nouveau magasin. Mais, c'est une société totalement indépendante de la SA mais 100% X-Y qui est actionnaire de la société. C'est lié sauf que ce n'est pas dans le domaine agricole direct.

Donc, dans ce cas-là, vous avez fait un conseil de famille et vous avez pris la décision ensemble ?

Oui, voilà exactement. Tout simplement.