

Trends *Family* Business

AVEC LA COLLABORATION DE :

BDO

www.trends.be — P915914 — juin 2020 — N° 60 — Publication mensuelle

L'APRÈS-CORONA :

S'ADAPTER PASSE PAR UNE BONNE COMMUNICATION



SOMMAIRE

2
DOSSIER :
DÉCONFINEMENT
Le monde d'après
est incertain

8
PORTRAIT
A. VERBIEST
De la mer du Nord
à Grimbergen

10
PORTRAIT
QUATRA
« Toutes les décisions
importantes se prennent
à trois »

12
PAROLE D'EXPERT
S'ADAPTER
Une entreprise
familiale agile ose
lâcher la bride

PHOTO DE COUVERTURE :
GETTY IMAGES



GETTY IMAGES

DOSSIER

DÉCONFINEMENT

LE MONDE D'APRÈS

EST INCERTAIN

Alors que les mesures de confinement sont progressivement levées, les entrepreneurs font face à la délicate mission de s'adapter à un environnement sanitaire, financier et économique encore largement inconnu. Rendre son entreprise plus agile passe inévitablement par une bonne communication à tous les niveaux.

■ CÉDRIC BOITTE

S

ur quelle base établir un budget et passer les commandes pour les six prochains mois ? Comment gérer le personnel face à ce niveau d'activité incertain ? Quelles mesures sanitaires persisteront en Belgique et à l'étranger ? Mon fournisseur pourra-t-il continuer à me livrer comme d'habitude ? La banque m'octroiera-t-elle un crédit si l'activité ne reprend pas rapidement ? Quels investissements

poursuivre ou arrêter ? Ce ne sont là que quelques interrogations auxquelles font face les dirigeants d'entreprises familiales à l'heure actuelle.

SIX QUESTIONS DE BASE

Comme l'illustrent les témoignages du chef Christophe Pauly, des frères Bouhy (Elneo) ou d'Edouard Herinckx (Thomas & Piron), la réalité d'une entreprise n'est certainement pas celle d'une autre. Les éléments à prendre en considération →

Trends Family Business

Société éditrice :

ROULARTA MEDIA GROUP
Siège social : Melboomlaan 33,
8800 Roeselare

Président : Rik De Nolf

Administrateur délégué : Xavier Bouckaert

Editeur responsable : Sophie Van Iseghem

Melboomlaan 33, 8800 Roeselare

Directeur magazines : Jos Grobben

Directeur magazines francophones :

Amrid Faljaoui

Rédacteur en chef : Amrid Faljaoui

Coordinateur : Damien Bodart

Rédaction finale : Anne-Sophie Chevalier,
Damien Bodart, François Hubert, Joëlle Simon.

Maquette et graphisme : Marc Deby,
Pascale Lintermans, Hans Robberechts.

Ont collaboré à ce numéro : Cédric Boitte,
Filip Michiels, Marc Vanet.

Régie publicitaire nationale

Roularta Media, Z.1 Researchpark, 120

1731 Zellik (Bruxelles) - 02 467 56 11

www.roulartamedia.be

General Manager : Philippe Belpaire

philippe.belpaire@roularta.be

Abonnement annuel (10 n°) 125,00 € TTC

Service Abonnements

B.P. 700 Bruxelles 14 - 1140 Bruxelles

Tél. : 078 35 33 03 - Fax : 078 35 33 04

tfb@abonnements.be - www.abonnements.be

Cette lettre d'information est protégée

par le droit d'auteur. Reproduction,
scan ou stockage électronique interdits.

Des questions ? Contactez
Ann Van De Walle - 051 26 63 78.

©2020.

LE TAKE-AWAY : L'AVENIR DE LA GASTRONOMIE

Autodidacte, Christophe Pauly a fondé Le Coq aux Champs, à Soheit-Tinlot, en 2003. Régulièrement salué par les guides, le restaurant familial emploie désormais une dizaine de collaborateurs et a subi, comme tout le secteur horeca, l'impact de la pandémie de Covid-19 de plein fouet. Le chef-propriétaire entend toutefois poursuivre le développement des lieux et a lancé le premier drive-in étoilé de Wallonie, en pleine campagne condruzienne.

TRENDS-FAMILY BUSINESS. Comment s'organise la vie d'un restaurant en pleine pandémie ?

CHRISTOPHE PAULY. Quand la nouvelle du confinement est tombée en mars, cela a été un véritable coup de massue pour toute l'équipe. Même si je sentais qu'on n'y échapperait pas, je ne m'attendais pas à ce que cela soit aussi brutal. On a été pris au dépourvu. On a dû fermer un vendredi soir, juste avant le week-end, quand de nombreux restaurateurs ont fait le plein de provisions. J'avais commandé 60 kg d'asperges et ne me voyais pas faire faux bond à mon fournisseur. Toute la famille a mangé beaucoup d'asperges durant le confinement... Mais j'en ai profité aussi

pour faire du rangement, pour passer du temps avec ma famille. Et évidemment pour réfléchir à l'après et mettre des choses en place.

Comme votre service de plats à emporter qui permet à votre restaurant d'assurer un minimum d'activités ?

Cela génère quelques rentrées, d'autant que la clientèle se montre plutôt enthousiaste. Mais l'objectif n'était certainement pas d'arrondir les fins de mois durant le confinement. On proposait déjà des plats à emporter pour les fêtes et désormais, le take-away fera partie intégrante de notre offre. Je l'ai mûrement réfléchi, notamment afin de trouver des contenants (recyclés) adéquats. C'est quelque chose de courant en Amérique du Nord. En Belgique ou en France, c'est très rare, ce n'est pas dans la culture des chefs. Mais je pense que la crise va nous obliger à nous recentrer sur l'essentiel qui est simplement de faire plaisir aux gens, peu importe que les plats soient à emporter ou servis à table. Poursuivre la surenchère de services et de mignardises serait suicidaire car tout le monde ne voudra plus passer des heures à table et il faudra s'adapter aux mesures sanitaires. Le nombre



de places sera réduit et les tables ne pourront probablement pas dépasser quatre personnes, insuffisant pour les fêtes d'anniversaire, etc. (depuis l'interview, le gouvernement a autorisé les tables de 10 personnes, Ndlr)
Comment envisagez-vous l'avenir du restaurant ?

A l'heure actuelle, on ne sait pas du tout quelles seront les mesures imposées, ce qui est assez frustrant. On a adapté les sanitaires, que nous avions de toute façon prévu de rénover. J'ai préparé trois scénarios afin d'adapter la salle. Mais il est certain que je ne veux pas que le plexiglas envahisse la salle. Les gens ne vont pas dans un restaurant gastronomique pour se sentir piégés. En cuisine, on devra sans doute composer avec certaines difficultés d'approvisionnement. Je privilégiais déjà les produits locaux quand cela était possible et continuerai dans cette voie.

On devra sans doute aussi adapter l'offre en proposant moins de produits à la carte, en renouvelant plus souvent le menu. En résumé, se recentrer sur notre métier de cuisinier créatif.
Financièrement, la situation doit toutefois être assez tendue ?


On a la chance d'avoir pu accumuler des réserves depuis la création du restaurant il y a 17 ans. Cela doit être beaucoup plus dur pour ceux qui se sont lancés ces dernières années. Concrètement, on a revu la période de prélèvement de crédits d'investissement pour nous donner davantage d'air. Depuis le début du confinement, l'ensemble des salariés est aussi en chômage économique, mais ma volonté est de garder tout le monde, de pouvoir continuer à donner du travail à toute l'équipe, ce qui passera sans doute en partie par le take-away.

PC



LE COQ AUX CHAMPS

Depuis le début du confinement, l'ensemble des salariés est en chômage économique.



**MATHIEU ET
JONATHAN BOUHY**

LA FLEXIBILITÉ POUR S'ADAPTER

La société liégeoise Elneo est spécialisée dans la vente, l'installation et la maintenance de produits industriels à air comprimé : compresseurs, matériel pneumatique, instruments. La société occupe 80 personnes à Liège et sur ses deux sites en Flandre (Gand et Anvers). Depuis le début de la crise et pour les mois à venir, l'entreprise veille à s'adapter à un niveau d'activité disparate et changeant, comme nous l'expliquent Mathieu et Jonathan Bouhy qui ont repris l'entreprise familiale il y a trois ans.

TRENDS-FAMILY BUSINESS.

Quel est l'impact de la crise sur votre entreprise ?

MATHIEU ET JONATHAN

BOUHY. Nos activités en ont évidemment souffert. Au niveau commercial, on compte beaucoup sur les visites de clients qui n'ont pas pu se faire. Même avec la levée du confinement strict, nos commerciaux n'ont toujours que des rendez-vous avec des clients existants, la prospection étant à l'arrêt. On a aussi une équipe de 15 techniciens de maintenance qui sillonnent les routes en temps normal. Durant le confinement, seuls deux assuraient les dépannages urgents et pour les hôpitaux.

L'activité reprend toutefois assez rapidement avec le déconfinement. Par contre, la vente de compresseurs et de matériel pneumatique redémarre beaucoup plus lentement, nos clients reportant leurs investissements face à l'incertitude actuelle.

En termes d'organisation, nos investissements dans la numérisation nous ont permis de rapidement passer au télétravail.

Comment vous adaptez-vous à un niveau d'activité aussi changeant ?

On a recours au chômage temporaire afin d'adapter nos équipes au niveau d'activité. Evidemment, cette période est aussi compliquée pour eux. C'est pourquoi on réalise chaque semaine une vidéo pour les tenir au courant de la réglementation, expliquer les mesures et leur détailler l'évolution de l'activité. On a aussi mis au point un système permettant à nos collaborateurs de poser des questions de façon anonyme et donc sans tabou. L'objectif est que chacun se sente concerné, qu'on trouve des solutions ensemble et de garder le contact avec l'entreprise après plus de deux mois de télétravail. De la même façon, on tient

toutes les deux semaines un conseil d'administration virtuel.

Financièrement, quelles mesures avez-vous prises ?

Il est clair que nos chiffres annuels vont être fortement affectés par la crise du coronavirus. Outre l'ajustement de nos dépenses, on peut compter sur une réserve financière qu'on s'est attaché à étoffer depuis qu'on a repris l'entreprise. Par précaution, nous avons contacté nos fournisseurs pour rallonger les délais de paiement et notre banque qui nous a donné un avis positif quant à un éventuel crédit. Jusqu'à présent, nous n'avons pas dû recourir à ces mesures complémentaires mais cela nous offre une certaine sérénité financière.

Quand espérez-vous un retour à la normale ?

Pour les activités d'entretien et de maintenance, on envisage un retour à la normale, ou quasiment, cet été. Cela sera un peu plus long pour la vente de compresseurs. On espère une normalisation des ventes à l'automne mais cela dépendra de la volonté d'investir de nos clients et éventuellement de l'un ou l'autre projet important. Un gros contrat peut nous per-

mettre d'effacer l'impact d'un plus faible niveau d'activité de base.

La crise remet-elle certains projets en cause ?

On avait lancé une activité en France en janvier, un projet qui est évidemment en pause pour l'instant. Globalement, on ajuste nos investissements au niveau de l'activité. Cela nous permet de garder le contrôle mais cela ne remet pas les projets ou la stratégie en cause.

Voyez-vous des opportunités dans cette crise avec la possibilité d'embaucher certains profils ou de gagner des parts de marché ?

On avait complété nos équipes l'année dernière. Nous ne sommes donc pas en recherche active de personnel même si nous ne fermons pas la porte à tous les profils. Par rapport à nos concurrents, nous restons vigilants. Nous ne cherchons pas activement à effectuer une reprise, mais si une opportunité se dégage, nous y serons attentifs. On espère aussi attirer de nouveaux clients grâce à notre solidité financière et notre réactivité qui nous permettent de réagir rapidement aux demandes des prospects.

sont nombreux. Ils dépendent du secteur, de l'entreprise, de son activité, de sa situation financière, de ses collaborateurs, de ses clients ou fournisseurs.

Les bonnes questions à se poser sont par contre les mêmes. Les spécialistes de BDO en ont épinglé six :

1. Comment rassurer nos collaborateurs, clients et autres parties prenantes pendant la période de relance ?
2. Comment analyser judicieusement l'impact de la crise du coronavirus sur les performances de notre business ?
3. Quelles mesures prendre en matière de gestion financière et de gestion des coûts ?
4. Comment ajuster nos politiques commerciales en tenant compte de l'impact du Covid-19 ainsi que des défis post-crise auxquels sont confrontés nos principaux clients et autres parties prenantes ?
5. Quelle stratégie de transformation numérique mettre en œuvre afin de créer de nouvelles manières d'interagir avec nos clients, collaborateurs, fournisseurs, etc. ?
6. Comment ajuster tous les éléments clés de notre modèle opérationnel (segmentation de la clientèle et prestation de services, processus et systèmes, structures organisationnelles et gouvernance, planification du personnel et des effectifs, etc.) ?

PLANS COM' OBSOLÈTES

Ces questions sont assez vastes et les réponses encore souvent incertaines. Mais vous n'êtes pas le seul à vous les poser. Vos clients, fournisseurs, collaborateurs, actionnaires s'interrogent également. Face à cet avenir plus incertain que jamais, la communication est déterminante.

C'est pourtant encore le point faible de nombreuses entreprises, même parmi les grandes. Selon un sondage de BePublic Groupe, la majorité des grandes entreprises de Belgique n'étaient pas prêtes en matière de communication de crise lorsque la pandémie a éclaté. Pour beaucoup, cette situation découle de l'absence de plans ou de plans obsolètes.

Evidemment, les PME familiales n'ont pas forcément les mêmes besoins et mêmes moyens de communication vis-à-vis du public en général. Mais la communication interne est certainement au moins aussi importante dans le contexte actuel.

EN INTERNE

Pour Gary Grates, expert reconnu mondialement de la communication d'entreprise, le Covid-19 va contraindre les dirigeants d'en-

treprise à repenser leur communication interne. « La pandémie fait prendre conscience aux dirigeants que les entreprises ne peuvent pas croître, prospérer ou même survivre sans des collaborateurs bien informés, engagés et sensibilisés. »

Un défi encore plus grand dans un climat incertain et marqué par le recours accru au télétravail. « Travailler dans un environnement virtuel ouvre de nouvelles voies d'innovation, de création et des techniques de gestion plus pertinentes. Mais il est aussi source d'anxiété, de peur et de solitude. »

Dans ce contexte, la communication interne évolue de « processus rigide à véritable philosophie ». Elle « doit être financée, dirigée et mesurée comme toute autre fonction de l'entreprise. La communication interne doit être considérée comme un élément important du modèle de management d'une entreprise. Elle ne peut plus être considérée comme une fonction séparée et distincte ». Gary Grates insiste aussi sur l'importance d'une communication reposant à la fois sur les faits et les émotions. Ce qui implique d'informer clairement les collaborateurs des mesures prises, comme le chômage temporaire, mais aussi de garder un contact humain et de pouvoir entendre leurs craintes.

VERS LES CLIENTS ET FOURNISSEURS

La communication envers les autres parties prenantes de l'entreprise est aussi déterminante dans le contexte que nous connaissons. Communiquer régulièrement, clairement et honnêtement envers les clients et fournisseurs est indispensable pour parvenir à s'adapter à des mesures sanitaires encore inconnues qui risquent d'être différentes en fonction des pays.

Face au risque de rupture/ralentissement des chaînes d'approvisionnement, les entreprises peuvent envisager différentes mesures, comme augmenter les stocks de sécurité, trouver des fournisseurs de remplacement ou étudier de nouvelles méthodes de livraison, en gardant à l'esprit que ces solutions alternatives pourraient devenir pérennes en cas de nouvelle vague de la pandémie ou en raison de décisions politiques. Il reste difficile de prévoir comment évoluera le commerce avec la Chine ou même avec le Royaume-Uni qui négocie toujours les contours de sa future relation avec l'Union européenne.

Les mêmes interrogations sont de rigueur envers les clients. Comment l'entreprise peut continuer à répondre à leurs besoins et les livrer ? Si une perte semble inévi- →



BESOIN DE CONSEILS
POUR VOTRE
ENTREPRISE FAMILIALE ?



**FACE À CET AVENIR
PLUS INCERTAIN
QUE JAMAIS,
LA COMMUNICATION
EST DÉTERMINANTE.**

table, quels autres clients ou débouchés l'entreprise peut-elle prospecter ? C'est ainsi que le chef du restaurant Le Coq aux Champs est arrivé à la conclusion que la vente de plats à emporter devenait indispensable pour garder le même niveau d'activité et conserver à terme tous ses collaborateurs (*lire l'encadré « Le take-away : l'avenir de la gastronomie »*).

POUR LES BANQUES ET ACTIONNAIRES

La communication envers les partenaires financiers de l'entreprise n'est également pas à négliger. Après plus de deux mois de confinement, la trésorerie de nombreuses entreprises familiales a été mise à rude épreuve. Traditionnellement, beaucoup conservent des réserves représentant de l'ordre de trois à quatre mois d'activité. Si l'entreprise continue de tourner au ralenti au cours des prochains mois, le besoin de capitaux va donc se faire sentir.

Evidemment, adapter les dépenses est le maître mot en de telles circonstances. Adopter une approche et une communication proactive est aussi indispensable. Rien n'est pire que se retrouver le couteau sous la gorge : les fournisseurs, banques et autres créanciers pourraient s'inquiéter et les actionnaires pourraient rechigner à renforcer les fonds propres s'ils sont pris au dépourvu. Mathieu et Jonathan Bouhy (*lire l'encadré*

« La flexibilité pour s'adapter ») ont ainsi pris les devants en contactant leurs principaux fournisseurs et leur banque afin d'obtenir un préaccord sur un allongement des délais de paiement et un crédit. Cela leur a permis de prévoir les fonds nécessaires si l'activité ne redémarre pas aussi vite que prévu et de pouvoir ainsi aborder les prochains mois un peu plus sereinement.

A ce titre, élaborer un budget pour 2021, ou même juste pour le second semestre 2020, est extrêmement ardu pour nombre de sociétés. En prévoyant trois scénarios de rétablissement des activités (le meilleur, le moyen, le pire), elles peuvent anticiper les besoins pour faire face à toutes les circonstances.

NE PAS OUBLIER LES POUVOIRS PUBLICS

Lorsque l'on parle de parties prenantes, il ne faut pas non plus oublier les autorités. Dans le contexte actuel, beaucoup d'entreprises comptent évidemment sur différentes mesures publiques comme le chômage temporaire ou les aides régionales pour traverser la crise.

Différents secteurs sont aussi directement concernés par les consignes sanitaires qui persisteront au cours des prochains mois ou par des plans de soutien spécifiques. Mais comme le rappelle Edouard Herinckx (*lire l'encadré « Éviter une deuxième vague économique »*), les pouvoirs publics sont

ADOPTER UNE APPROCHE ET UNE COMMUNICATION PROACTIVE VIS-À-VIS DE SON BANQUIER EST AUSSI INDISPENSABLE.



**EDOUARD
HERINCKX**

EVITER UNE DEUXIÈME VAGUE ÉCONOMIQUE

Fondé en 1976, Thomas & Piron s'est tout d'abord fait une réputation chez nous dans la construction de maisons clé sur porte. Toujours implanté dans son village d'Our-Paliseul, le groupe a mûri en 44 ans.

Il est désormais présent dans six pays (Belgique, Maroc, France, Luxembourg, Portugal, Suisse) et couvre tous les segments de marché : construction résidentielle, rénovation, bâtiments fonctionnels comme des immeubles à appartements, bureaux, commerces, halls industriels, infrastructures. Thomas & Piron est ainsi devenu une des principales sociétés familiales en Belgique.

Son capital est en effet entièrement détenu par le fondateur Louis-Marie Piron, par ailleurs notre Manager de l'Année 2014. Son bras droit, Edouard Herinckx, administrateur délégué de Thomas & Piron Holding, nous explique comment le groupe traverse la crise et quelles sont ses inquiétudes pour l'avenir.

TRENDS-FAMILY BUSINESS.

Comment le groupe est parvenu à traverser la crise du confinement ?

EDOUARD HERINCKX.

Lors de l'annonce du confinement, nous avons pu compter sur nos équipes informatiques pour passer rapidement en télétravail. En deux jours, tous nos employés, c'est-à-dire par moins de 700 personnes,

étaient ainsi opérationnels.

Cela nous a permis de préparer rapidement la reprise des chantiers. Dès le 15 avril, nous avons ainsi pu redémarrer pleinement nos activités grâce à la réactivité de nos équipes et notre actionnaire. Nous avons aidé certains de nos fournisseurs pour qui le redémarrage était plus complexe. Nous avons aussi tout mis en œuvre pour pouvoir recevoir nos clients dans les meilleures conditions sanitaires possible.

L'activité est donc quasiment revenue à la normale ?

Pour 2020, nous mettons tout en œuvre pour respecter les délais et avons ainsi décidé de renforcer nos équipes avec l'embauche de 80 maçons.

Ces collaborateurs supplémentaires nous permettront évidemment de rattraper le temps perdu mais aussi de répondre à notre croissance continue. Notre chiffre d'affaires devrait ainsi à nouveau progresser d'une dizaine de pour cent à 580 millions d'euros cette année. A plus long terme, nous restons confiants, nos marchés étant notamment soutenus par les taux bas. Nous appelons toutefois les autorités à rester vigilantes. Nous comprenons évidemment que les autorités s'occupent des urgences comme la situation du secteur de l'horeca. Cependant, une relance par la réduction de la TVA pour la construction neuve sera indispensable pour le secteur.



PC

Quelles sont vos principales craintes ?

Le secteur de la construction est souvent en décalage. Nous concrétisons actuellement les commandes passées fin 2019-début 2020. Notre crainte est toutefois de voir le flux de commandes se tarir notamment en raison de lenteurs dans l'évolution des projets. Je pense notamment aux autorisations administratives comme les permis ou aux divers raccordements. Après le confinement, s'il n'y a pas de permis durant tout l'été, on risque de le payer dans quelques mois. Il n'est pas trop tard, mais il est temps de mettre les bouchées doubles.

Vous venez de boucler l'acquisition de l'entreprise suisse Dumas.

Était-ce une opportunité liée à la crise actuelle ?

Non, la reprise avait été négociée avant la crise et il ne nous manquait plus que des documents administratifs. Mais nous restons attentifs aux opportunités. Nous ne cherchons pas à reprendre des concurrents directs mais plutôt à soutenir des projets d'entreprise qui complèteraient notre offre et notre expertise. Intrinsèquement, nous nous attendons aussi à ce que la crise soutienne l'activité de rénovation. Que cela soit lié au développement du télétravail ou à la volonté d'améliorer le confort de son logement, le confinement a donné des envies d'amélioration de leur foyer de nombreuses personnes.

aussi une partie prenante à part entière d'une entreprise.

Les entreprises et fédérations ont clairement un rôle à jouer auprès des pouvoirs publics en proposant des solutions de relance ou en les avertissant sur les freins potentiels.

L'AGILITÉ EN MAÎTRE MOT

Si la communication est essentielle dans cette phase incertaine du redémarrage de

l'économie, c'est avant tout au service de l'agilité. Les entreprises sont contraintes de se préparer au pire, tout en espérant le meilleur. Elles doivent parvenir à s'adapter à une demande plus qu'incertaine, à des mesures sanitaires et économiques encore floues.

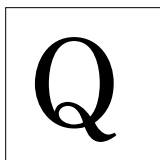
Mais l'agilité ne se limite pas à la gestion de la crise. C'est la clé pour accompagner les nombreux changements dans la société, une évolution qui s'est encore accéléré avec la pandémie de Covid-19. ■

QUATRA

« **TOUTES LES DÉCISIONS IMPORTANTES SE PRENNENT À TROIS** »

L'entreprise familiale Quatra a vu le jour il y a 11 ans, à Lokeren. Avec ses deux fils, Gerald Van Pollaert collecte un dixième des huiles de friture usagées en Europe. « Mes fils m'ont magnifiquement secondé pour gérer cette croissance fulgurante », explique-t-il.

■ FILIP MICHIELS



Quatra est née au début des années 1960. « La société œuvre aujourd'hui dans une autre niche mais elle est en quelque sorte la prolongation de l'entreprise familiale créée par mon père et deux de mes oncles », se souvient Gerald Van Pollaert, 64 ans. « Nos pères possédaient une fonderie de graisse à Termonde qui transformait les déchets animaux en aliments pour bétail. Ils collectaient aussi de petites quantités de graisse de friture. Après la crise de la dioxine à la fin des années 1990, cette activité a été supprimée. »

En 2005, Gerald et son cousin ont vendu le reste de l'entreprise familiale à Rendac, une société qui collecte et traite les résidus des dépouilles animales. « Je n'y étais pas vraiment favorable, contrairement à mon cousin. Mais il y avait un risque de forte dispersion des actions au transfert de la deuxième à la troisième génération. Et des difficultés étaient effectivement à prévoir. Mes enfants allaient devoir collaborer avec les enfants de mon cousin. Cette situation était-elle gérable ? Avec le recul, cette décision était effectivement la meilleure. »

LE VIRUS DE L'ENTREPRENEURIAT

Mais la vie réserve parfois bien des surprises. Quelques années plus tard, le virus de l'entrepreneuriat frappe à nouveau. Début 2009, Gerald rachète avec Piet, son fils aîné (37 ans aujourd'hui), la petite entreprise de Termonde spécialisée dans le traitement des graisses de friture. Son fils cadet Pol (35 ans) les rejoint un an plus tard. « Quatra collecte l'huile de friture usagée de 70.000 clients en Belgique et dans les pays voisins, des friteries et des restaurants pour la plupart », précise Gérald. L'entreprise connaît une expansion telle qu'elle doit

déménager dans des installations plus spacieuses à Lokeren. « L'huile y est transformée en matière première pour la production de biodiesel. »

Les deux fils qui connaissaient bien l'entreprise familiale pour y avoir travaillé l'été dans leur jeunesse se lancent dans l'aventure sans trop de difficulté. « Nous étions à la recherche d'un business intéressant. Nous n'avons pas hésité longtemps quand l'opportunité s'est présentée, confie Piet. C'était une modeste entreprise quand nous l'avons rachetée. Nous savions ce qu'elle valait. Mon frère et moi étions alors encore indécis quant à notre parcours professionnel. Je travaillais chez un fabricant de fers à cheval et Pol dans le secteur immobilier. »

« Je me tâtais encore mais Quatra grossissait à vue d'œil, raconte Pol. Un an plus tard, j'ai finalement tranché. J'ai remis mon costume deux-pièces pour enfiler un tee-shirt (*rives*). J'avais trop envie de me lancer comme indépendant. La possibilité de le faire avec mon père et mon frère à mes côtés a fini par me convaincre. »

TROIS COQS DANS UNE SEULE BASSE-COUR...

Quatra compte 270 collaborateurs, plusieurs filiales en France et aux Pays-Bas. « La répartition des tâches s'est faite spontanément, confie Piet. Notre père est CEO, je suis responsable de toutes les activités en France et aux Pays-Bas, y compris des services de collecte et des dépôts. Mon frère Pol dirige notre site de production à Lokeren et gère les services de collecte en Belgique. » Trois coqs dans une seule basse-cour, c'est loin d'être évident. Gerald nuance. « Mes fils jouissent d'une grande autonomie. Bien que je sois le CEO, toutes les décisions importantes se prennent à trois. Et ils agissent à leur guise dans leurs entités. Quant à moi, je m'occupe essentiellement de la stratégie à plus long terme. »

Le comité de direction compte quelques directeurs non familiaux. « Ils connaissent le secteur sur le bout des doigts, précise Gerald Van Pollaert. Ils travaillaient déjà depuis plusieurs années dans notre première entreprise familiale. Nous consultons aussi régulièrement un expert externe sans aucun lien avec notre secteur mais qui dirige une grande entreprise internationale.

« J'AIMERAIS, PASSÉ 65 ANS, CONTINUER À JOUER UN RÔLE D'ARBITRE ET DE CAISSE DE RÉSONANCE, SELON DES MODALITÉS À FIXER DÈS AUJOURD'HUI. »
GERALD VAN POLLAERT, CEO

ELLEBOOG





QUATRA

Nous faisons appel à lui surtout quand il s'agit de prendre des grandes décisions stratégiques. » Travailler à trois, cela ne pose-t-il pas problème ? « Honnêtement, pas vraiment, se réjouit Piet. Il n'y a que des avantages. En cas de divergence d'opinion, mon père joue le rôle d'arbitre. En fin de compte, nous prenons toujours les décisions importantes ensemble. Ces discussions constructives constituent un gros avantage. Celui qui est seul aux commandes doit aussi se sentir bien seul face aux difficultés. »

STRATÉGIE « PAPA-MAMAN »

Le grand défi de ces dernières années a été de gérer la rapide croissance de Quatra qui lui a valu le titre de Trends Gazelles Ambassadeur PME 2019 pour la Flandre-Orientale. « Du temps où je gérais l'entreprise avec mon père à Termonde, nous employions une cinquantaine de personnes, se souvient Gerald. Nous sommes près de 300 aujourd'hui. En 10 ans, nous sommes passés d'une petite structure avec deux collaborateurs à un acteur d'envergure internationale. Il a fallu adapter l'organisation, mettre en place une organisation adéquate et recruter les bonnes personnes. J'ai eu la grande chance d'être secondé par mes deux fils pour gérer cette croissance fulgurante. Sans eux, elle n'aurait pas été aussi spectaculaire, c'est certain. »

Le trio veille également à ce que les collaborateurs sachent à qui s'adresser en cas de problème, et qui est le patron. « Il ne faudrait pas que le personnel développe une stratégie 'papa-maman' vis-à-vis de la direction familiale, poursuit Gerald. Comme s'adresser à Pol puis à Piet pour obtenir la réponse souhaitée. Ou pire encore, nous dresser l'un contre l'autre. »

Quatra se prépare, une fois de plus, à transférer ses activités vers un site beaucoup plus grand à quelques kilomètres. « Nous sommes à la recherche de collaborateurs pour renforcer notre équipe de direction, explique

le CEO. Impossible de gérer tous les domaines d'activité d'une entreprise aussi importante avec trois personnes. Il faut assurer l'opérationnel. Je m'occupe principalement des acquisitions et de la construction de la nouvelle usine qui devrait entre en activité en fin d'année. »

Après avoir gravi un à un quasi tous les échelons de l'entreprise, les fils Van Pollaert sont conscients de la nécessité de déléguer. « Un collaborateur à qui on accorde un certain pouvoir décisionnel devient plus performant, assure Piet. Il doit pouvoir participer, lui aussi, à la prise de décisions importantes. Cela demande du temps. »

LA FAMILLE AVANT TOUT

Gerald voit plus loin encore. Car il réfléchit à sa succession. « Il n'y a pas d'autres frères et sœurs, ce qui simplifie les choses. Je possède la majorité des actions. Le partage entre mes deux fils ne devrait pas poser de problème. La passation de pouvoir s'effectuera en plusieurs étapes mais une réflexion préalable s'impose. J'aimerais, passé 65 ans, continuer à jouer ce rôle d'arbitre et de caisse de résonance, selon des modalités à fixer dès aujourd'hui. »

« Malgré la grande différence d'âge, notre père partage presque toujours notre vision des choses, se réjouit Pol. Dans de nombreuses entreprises familiales, le patriarche devient souvent un frein en matière d'acquisitions et d'innovations. Quand nous parlons croissance et acquisition, il nous soutient à 100%. »

Ainsi par exemple, Quatra a racheté l'an dernier un gros concurrent aux Pays-Bas, qui appartenait depuis quelques années à un fonds d'investissement. « Une entreprise autrefois familiale, précise Piet. Le personnel était heureux de réintégrer une société comme la nôtre. Nous réintroduisons peu à peu de cette culture d'entreprise familiale très spécifique. De ce fait, le personnel se sent plus proche de la direction et donc plus motivé. » ■

**GERALD, PIET ET
POL VAN POLLAERT**

**ERIC VANDEVOORDE
AVEC SES ENFANTS
CÉDRIC ET JULIE**

La quatrième génération
a désormais
pris les commandes.



A. VERBIEST

DE LA MER DU NORD À GRIMBERGEN

A quelques jours de l'ouverture de la saison des moules, voici le portrait de la poissonnerie familiale A. Verbiest, également grossiste en produits de la mer. Une histoire démarrée à Ostende en 1932, mais qui prit rapidement le chemin de la capitale... ■ MARC VANEL

B

rel ou Arno ne chantaient pas encore les charmes de la mer du Nord qu'Alida Verbiest décortiquait déjà les célèbres crevettes grises qu'elle accommodait dans des tomates vendues aux restaurateurs. D'abord pour

arrondir ses fins de mois, puis pour faire bouillir la marmite.

Quittant le plat pays pour la capitale bruxelloise durant la Seconde Guerre mondiale, elle s'installe avec son mari Léon Vandevoorde et son fils René à Schaerbeek, dans le quartier de la gare du Nord, autour de l'avenue de la Reine qui était à l'époque une « voie royale » florissante. La poissonnerie prend doucement son envol grâce à deux produits phares : les crevettes et les harengs qu'ils se font livrer par camions réfrigérés.

Le jeune René, qui n'a alors qu'une dizaine d'années, fait les livraisons, parcourant les rues de la capitale... à trottinette, s'accrochant parfois aux camions de brasserie tirés par des chevaux pour affronter les grandes montées, comme celle du Botanique. Tout le quartier et tous les clients le connaissaient et le surnommaient affectueusement *Krevetje*, petite crevette.

Au sortir de la guerre, René Vandevoorde reprend les affaires et conserve le nom de sa mère en lui accolant celui de sa femme, Denise Storm. « Verbiest-Storm et fils » devient l'appellation officielle de l'entreprise. Une nouvelle

étape se dessine avec, notamment, la vente en gros pour les professionnels.

LES MOULES MAIS SANS LES FRITES

« Mon père, explique Eric Vandevoorde, a vraiment fait évoluer l'activité en proposant davantage de produits et en développant un service de livraison dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration, ainsi qu'aux particuliers. Après plusieurs déménagements dans le même quartier, la poissonnerie s'est installée avenue de la Reine, juste après le pont du chemin de fer, et nous y sommes restés durant 40 ans avec une double activité de gros et de vente au comptoir. A l'époque, c'était une très belle situation, on a vraiment cartonné, la clientèle venait de tout Bruxelles. Je pense qu'on n'aurait pas assez de cinq vies pour bosser comme nos parents l'ont fait. »

En 1973, Eric et son frère Victor rejoignent l'affaire familiale et développent la livraison de moules qui va véritablement devenir le fer de lance de la maison. « Dans les années 1970-80, les moules avaient un succès extraordinaire, car elles ne coûtaient rien. C'était le 'repas du pauvre' par excellence. Pour vous donner une idée, il y a 30 ans d'ici, un sac de moules de 25 kg vendu à un restaurateur ne coûtait que l'équivalent de 10 ou 11 euros. Aujourd'hui, le prix a été multiplié par 10, c'est devenu trop cher, ce n'est plus possible d'aller manger un moules-frites en famille. »

LES TEMPS CHANGENT

L'entreprise prospère, employant plus de 30 personnes circulant dans le pays à bord d'une quinzaine de camionnettes au logo de moules couronnées. La famille achète alors quatre maisons voisines de l'avenue de la Reine pour les transformer en un vaste bâtiment avec magasin au rez-de-chaussée et logements pour la famille aux étages.

Pourtant, vers la fin des années 1990, le vent tourne et, surtout, le quartier se dégrade inexorablement, tant au niveau de l'habitat que de sa mobilité. Si la vente en gros continue à fonctionner plus qu'honorablement, l'absence de stationnements entraîne un lent déclin de la clientèle privée que les embouteillages quotidiens rebutent.

En 2005, décision est prise de déménager. « Nous avons eu une chance inouïe, se rappelle Eric Vandevoorde, car c'est le moment où Infrabel a annoncé l'expropriation d'une série de maisons, dont la nôtre, pour l'élargissement de la ligne ferroviaire Bruxelles-Liège-Cologne. Si nous avons conclu très vite, la suite a tellement traîné que toutes les maisons sont encore là... et notre bâtiment aussi. »

La poissonnerie s'installe tout d'abord rue de Wand à Laeken pendant neuf ans avant de se déplacer deux kilomètres plus loin à Grimbergen dans un quartier plus calme. « Pourtant, admet Cédric Vandevoorde qui assure désormais la gérance avec sa sœur Julie, en quelques mois, nous avons quasiment doublé notre chiffre : la situation est très accessible, aucun problème de parking, beaucoup de passage et une clientèle plus flamande. Pour l'instant, le magasin ne paie pas de mine mais nous avons le projet de tout refaire, de haut en bas, dans les prochaines semaines. »

RENOUVEAU

Après presque 40 ans, Cédric Vandevoorde a envie de changement. Avec sa sœur, il a décidé d'apporter une nouvelle orientation à l'activité en développant, notamment, un espace convivial de dégustation le vendredi soir pour 50 à 80 personnes ainsi que l'organisation de week-ends gastronomiques (mais décontractés) sur les poissons oubliés, en association avec son beau-frère, le chef Hai Phan, lui-même fils de pêcheur vietnamien. Un changement graphique radical est aujourd'hui initié et témoigne de l'enthousiasme de cette quatrième génération.

« Depuis cinq ou six ans, je participe, confie Cédric, à des marchés locaux pour y vendre

des huîtres avec un verre de vin et quelques autres petits mets afin de convaincre les gens de venir les acheter chez nous directement à la poissonnerie. Nous assurons aussi le *catering* d'événements pour les sociétés. Par ailleurs, si nous gardons bien sûr nos clients historiques, comme Le Chapeau blanc (à Anderlecht) ou le Café Maris (à Uccle), nous livrons aussi désormais les écoles, les maisons de repos ou les hôtels. Nous souhaitons aussi développer la clientèle particulière en leur proposant des sauces, des fonds de poissons, des petits légumes, ou même des recettes à cuisiner à la maison. »

Enfin, si la maison A. Verbiest – telle qu'elle se présente désormais – vend tous les produits de la mer, qu'ils soient frais, surgelés, fumés ou saumurés, ses gérants sont sensibles à la question de la pêche durable. « Nous essayons de nous limiter à la pêche de la mer du Nord jusqu'au Danemark et de ne pas acheter, par exemple, du thon japonais. Et nous ne vendons que les produits du moment. »

EFFET COVID

Inutile de préciser que l'arrêt de l'horeca durant le confinement a eu un impact majeur sur ce poissonnier qui, en temps normal, emploie une quinzaine de personnes. « Nous avons dû mettre quatre chauffeurs et un préparateur au chômage technique, reprend Eric Vandevoorde, mais nous avons par contre engagé une vendeuse supplémentaire afin de continuer à faire tourner la vente aux particuliers. On parle beaucoup des restaurateurs, mais quand un client quitte un restaurant, il paie directement son addition tandis qu'un fournisseur doit parfois attendre trois mois avant d'être réglé. On sait que l'on va récupérer une partie de ce qu'on nous doit, mais en attendant, combien de restaurants vont réellement rouvrir ? Il va y avoir de fameuses pertes. Il y a un double impact dont on ne parle pas assez : si un restaurateur saute, c'est son fournisseur qui prend le bouillon. On doit jongler, les gens ne s'en rendent pas toujours compte... » ■

« SI UN RESTAURATEUR SAUTE, C'EST SON FOURNISSEUR QUI PREND LE BOUILLON. ON DOIT JONGLER, LES GENS NE S'EN RENDENT PAS TOUJOURS COMPTE... »

ERIC VANDEVOORDE

Après avoir longtemps fait les beaux jours de Schaerbeek, la maison Verbiest est aujourd'hui installée à Grimbergen.



PHOTOS MARC ANEL

S'ADAPTER

UNE ENTREPRISE FAMILIALE AGILE OSE LÂCHER LA BRIDE


PIETER-JAN PATTYN

Partner BDO Strategy
& Transformation
pieter-jan.pattyn@bdo.be

En temps de crise, les entreprises familiales prennent conscience de l'importance de développer une plus grande capacité d'adaptation. Cette agilité concerne de nombreux domaines de la gestion d'entreprise, mais les entreprises familiales accordent une attention toute particulière à l'impact sur leurs collaborateurs. Ceux-ci attachent une grande importance à la culture familiale et c'est précisément la raison pour laquelle il est primordial d'impliquer tout le monde dans un processus d'augmentation de la capacité d'adaptation.

Citons l'entreprise textile familiale qui se tourne vers la production de masques buccaux, en s'appuyant sur ses atouts existants. Ou le constructeur de stands qui, sur la base de ses compétences et de ses procédés, passe à la production de meubles pour le contrôle d'accès aux bâtiments. Ce ne sont là que quelques exemples de la capacité d'adaptation des entreprises familiales. Elles prennent des décisions rapidement et responsabilisent différents collaborateurs de toute la chaîne – de l'achat à la vente. En d'autres termes, l'agilité n'est pas une question de planification globale des effectifs pour les six ou 12 prochains mois. Il s'agit de donner des responsabilités et d'oser lâcher un peu la bride en tant que manager, mais aussi de motiver les gens à contribuer à faire les ajustements nécessaires. Compte tenu de la tradition qui veut que les décisions viennent d'en haut, cela peut représenter un véritable défi aussi bien pour la famille que pour les collaborateurs.

Par ailleurs, de nombreuses entreprises familiales se trouvent actuellement comme dans une cocotte-minute : chacune de leurs décisions peut avoir un impact majeur sur le patrimoine familial. Ne commettez pas l'erreur, à cause de cette pression, de ramener chaque décision au gérant d'entreprise ou au bureau de la direction. Concentrez-vous sur vos priorités stratégiques et laissez vos équipes travailler de façon autonome à partir de là. Ainsi, l'agilité, pour bien fonctionner, ne doit pas s'opposer à la vision à long terme de la famille. Si vous définissez clairement vos lignes directrices, vous pouvez donner beaucoup d'autonomie aux collaborateurs qui sont proches du client et des processus.

La réalité montre en outre que la capacité d'adaptation est souvent liée à la numérisation. La numérisation accélérée de l'interaction avec le client ainsi que des opérations et processus internes. Des infrastructures neuves et supplémentaires pour travailler « à distance », de nouvelles plateformes pour la vente et le suivi, etc. Pour toute entreprise familiale, il y a lieu de ne pas aspirer d'un coup à la solution ultime, mais de réaliser cette numérisation étape par étape. Afin d'atteindre cet objectif, de nouveau, différents collaborateurs travaillent en équipe, dans tous les services, pour déterminer et mettre en œuvre, en différents « sprints », ce qui est nécessaire. A cet égard, assurez-vous de prévoir une « architecture informatique » claire dotée d'une infrastructure, de systèmes et d'applications qui garantiront, sur le long terme, la connectivité et l'intégration des solutions numériques dans les processus. C'est souvent un défi majeur pour nos entreprises familiales ; mieux vaut travailler avec des partenaires informatiques sur des solutions ad hoc.

L'agilité, à notre époque, signifie oser et être capable de prendre des décisions suffisamment rapidement. Il s'agit d'un atout typique des chefs d'entreprises familiales, qu'ils tirent de leurs années d'expérience et de leur instinct. Mais pour pouvoir bien diriger et s'adapter aujourd'hui, la collecte et l'utilisation continues d'informations de gestion sont également essentielles. Pensez aux décisions concernant l'optimisation

des coûts, la rentabilité des achats, la planification de la trésorerie, la productivité, la planification des capacités, etc.

Et lorsque des décisions difficiles doivent être prises, le respect des valeurs familiales est primordial. Communiquer en toute transparence sur la

situation de l'entreprise et les choix effectués permet de préparer votre personnel. Les licenciements sont toujours difficiles à digérer, mais ils laissent des traces plus profondes si la famille prend la décision sous la pression du court terme. Les entreprises familiales capables de s'adapter rapidement seront encore mieux à même de mettre ces décisions progressivement en œuvre et de limiter les licenciements au strict minimum. ■

**LORSQUE DES
DÉCISIONS DIFFICILES
DOIVENT ÊTRE PRISES,
LE RESPECT DES
VALEURS FAMILIALES
EST PRIMORDIAL.**