

# Trends *Family* Business

www.trends.be — P915914 — mai 2020 — N° 59 — Publication mensuelle

AVEC LA COLLABORATION DE :



DOSSIER

**COMMENT  
SURVIVRE  
À LA CRISE**

## SOMMAIRE

**2**  
**DOSSIER :**  
**LES ENTREPRISES**  
**FAMILIALES FACE À LA CRISE**

Etre prêt pour le pire... ou pour saisir les opportunités

**7**  
**PAROLE D'EXPERT**  
**TITRES**  
Le management par la valeur

**8**  
**PORTRAIT**  
**GROUPE HUYZENTRUYT**  
«Thomas pourrait être mon fils»

**10**  
**PORTRAIT**  
**BRUYERRE**  
Les mains dans la farine

**12**  
**PAROLE D'EXPERT**  
**QUELQUES CONSEILS**  
Sauvegarder sa trésorerie en temps de crise

PHOTO DE COUVERTURE :  
GETTY IMAGES

**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.

DOSSIER

# LES ENTREPRISES FAMILIALES

## FACE À LA CRISE

# ETRE PRÊT POUR LE PIRE...

# OU POUR SAISIR

# LES OPPORTUNITÉS

La crise du Covid-19 est loin d'être finie mais l'heure est à un premier bilan. Comment se préparer à faire face à une période encore difficile et aux changements sociétaux annoncés à plus long terme ? « Family Business » détaille les principaux éléments à prendre en considération, illustrés par les exemples de trois entreprises que la crise semble avoir confortées dans certaines de leurs stratégies. ■ CÉDRIC BOITTE

**L**a crise du Covid-19 est encore loin d'être terminée mais nous sommes nombreux à nous projeter dans « le monde d'après ». L'expression peut apparaître éculée tant on a pu en user et en abuser à chaque période de tensions plus ou moins vives. Force est toutefois de constater que

le Covid-19 a eu un impact réel sur le quotidien de milliards de personnes. Le confinement a changé nos vies et a forcé les entreprises à repenser leur organisation quand elles n'ont pas dû tout simplement cesser leurs activités. Evidemment, la vie va reprendre petit à petit son cours normal, mais de nombreuses questions restent en suspens. Pour de nombreuses entreprises, la principale

### LE TRAVAIL À DISTANCE

Une modalité que la crise aura définitivement inscrite dans le fonctionnement de bien des entreprises.



## NATURA-BISTER

### « NOTRE DIVERSIFICATION NOUS A RENFORCÉS »

Directeur général des moutarderies Bister et du producteur de sauces Natura, Arthus de Bousies ne cache pas son inquiétude face aux incertitudes qui entourent l'évolution à court terme des activités.

Mais pour lui cette crise sera aussi riche en enseignements stratégiques à long terme.

#### TRENDS FAMILY BUSINESS.

##### Pouvez-vous rappeler les activités de Natura-Bister ?

**ARTHUS DE BOUSIES.** Nous rassemblons différentes entreprises : les moutarderies Bister, le fabricant de sauces Natura et van Ton aux Pays-Bas.

Nous écouons nos sauces froides, vinaigrettes et condiments tant dans la grande distribution, les magasins bios et les épiceries que dans l'horeca et auprès de clients industriels. Géographiquement, nous sommes actifs localement en Belgique, en France et aux Pays-Bas.

##### Quels sont les principaux impacts de la crise

###### du coronavirus ?

Commercialement, nos ventes à l'horeca qui représentaient 30% de notre chiffre d'affaires sont quasiment tombées à zéro. L'activité auprès des clients industriels a aussi fortement ralenti. La croissance observée

dans la vente au détail est très loin de compenser ces pertes. Nous avons dû réorganiser toute la production pour nous adapter à la demande (notamment au niveau des conditionnements), respecter la distanciation sociale, renforcer les mesures d'hygiène et tenir compte de l'absentéisme (de 10% à 20% depuis le début de la crise). Enfin, les approvisionnements sont devenus plus complexes. On a dû trouver des gants et des masques. Globalement, les livraisons sont plus lentes, on doit donc commander plus tôt et conserver davantage de stocks.

##### Comment envisagez-vous les prochains mois ?

La principale difficulté, c'est l'incertitude. On ne sait pas quand l'horeca pourra rouvrir et si les gens retourneront au restaurant. On a besoin de clarté rapidement car si la situation continue encore des mois, cela va coûter très cher. On doit financer des stocks plus importants, des clients dans l'horeca retardent des paiements dus. L'Etat a certes donné des garanties et les banques ont octroyé un moratoire sur les crédits, mais cela n'est tenable que provisoirement.



PG/LAETIZIA BAZZONI

##### Stratégiquement, comment cette crise va-t-elle influencer votre entreprise ?

On constate tout d'abord que notre diversification vers différents débouchés (*retail*, *horeca*, *industrie*) et dans plusieurs pays nous a renforcés. Les producteurs qui ne s'adressent qu'à l'horeca ont vu leur activité s'arrêter. Clairement, nous estimons que le bio et le local seront encore plus importants pour les consommateurs après cette crise. Ils feront encore plus attention à la provenance de ce qu'ils mangent. Cela nous conforte dans notre stratégie d'être un acteur

local sur différents marchés européens.

##### Allez-vous pérenniser certaines mesures adoptées durant la crise ?

Cette crise nous a avant tout démontré l'engagement de notre personnel. Les plus créatifs ont pris les problèmes à bras-le-corps. On a aussi pu se rendre compte que des solutions comme le télétravail pour les employés ou les vidéoconférences n'étaient pas néfastes à la productivité et nous faisaient même gagner du temps. On va certainement les maintenir en partie après la crise, surtout quand cela permet d'éviter de longs déplacements.

interrogation concerne le rythme auquel aura lieu ce retour à la normale. La réponse, particulièrement nuancée en raison de l'incertitude ambiante et de la disparité entre les secteurs, est cruciale pour déterminer les mesures à prendre afin d'assurer la pérennité des activités.

Des petites PME aux grands groupes, les entreprises familiales devront aussi collectivement tirer les enseignements de la crise. Le télétravail a-t-il fait ses preuves ? Les sources d'approvisionnement sont-elles suffisantes ? Est-on prêt pour la vente en ligne ? Pour aider ces structures familiales, les spécialistes de BDO ont identifié six éléments

qui les caractérisent et qui sont déterminants dans le contexte de crise actuel.

#### PRÉSERVATION DE L'EMPLOI, ORGANISATION ET TRÉSORERIE

Le premier a trait à la préservation de l'emploi. En général, les entreprises familiales accordent davantage d'importance à la conservation de l'expertise, des compétences et de l'expérience de leur personnel. En outre, elles se sentent responsables envers leurs employés, avec lesquels elles ont souvent tissé des liens étroits, et leur famille. Par conséquent, elles sont →

**POUR LES ENTREPRISES, LA PRINCIPALE INTERROGATION CONCERNE LE RYTHME AUQUEL SE DÉROULERA LE RETOUR À LA NORMALE.**

## DETRY

## « LA CRISE A RENFORCÉ NOTRE CONVICTION »

Entreprise familiale belge spécialisée active dans la charcuterie depuis près de 60 ans, Detry a dû faire face au recul de la demande pour ses produits du comptoir traditionnel. La crise a toutefois conforté ses choix stratégiques, comme l'explique Valérie Minet, responsable marketing et communication.

**TRENDS FAMILY BUSINESS. Quel impact la pandémie de coronavirus a eu sur l'entreprise ?**

**VALÉRIE MINET.** Etant actifs dans le secteur alimentaire, nous avons pu poursuivre nos activités, mais avons dû renforcer encore les normes d'hygiène. Nous avons aussi mis en place toute une série de mesures visant à assurer la distanciation sociale. Cela va de l'organisation du réfectoire au recours

au télétravail pour la plupart des employés. Commercialement, les ventes de charcuterie du comptoir traditionnel (*produits à la découpe dans les supermarchés, Ndlr*) ont baissé. Nous avons autant que possible cherché à trouver des solutions avec nos clients en leur proposant des alternatives. Les ventes de produits préemballés, sous notre marque Aubel, ont ainsi progressé, même si la croissance n'a pas suffi à compenser les pertes du comptoir traditionnel.

**Parvenez-vous à assurer vos approvisionnements et livraisons ?**

Nous suivons la situation de près mais, globalement, nous n'avons fait face à aucune pénurie, même pour les protections des travailleurs comme les gants ou les masques.

PG



Nos approvisionnements en matières premières sont aussi assurés chaque semaine. Du côté des livraisons, les exportations, qui représentent 40% de notre chiffre d'affaires, ont parfois été ralenties, mais sans que cela ne nous pose de problème insurmontable.

**Que retenez-vous de cette crise jusqu'à présent ?**

La première chose, c'est l'engagement de notre personnel. Malgré toutes

les difficultés rencontrées, nous parvenons à fonctionner quasiment normalement. La polyvalence et l'esprit d'équipe n'ont certainement pas été de vains mots ces derniers mois. Stratégiquement, nous avons décidé de maintenir les investissements prévus malgré la période difficile. La crise a renforcé notre conviction que ces projets de numérisation et dans l'économie locale sont plus opportuns que jamais.

moins susceptibles de procéder à des licenciements que les entreprises non familiales qui reçoivent souvent des directives de leur siège social. Les entreprises familiales suivent donc moins les vagues cycliques, ce qui peut avoir pour conséquence qu'elles ne déploient pas toujours efficacement leur personnel à court terme.

Seconde caractéristique : l'organisation du travail. Les entreprises familiales sont souvent d'assez petite taille, ce qui peut rendre plus difficiles l'un ou l'autre changement dans l'organisation. Par exemple, chez certaines, doubler des lignes de production ou fractionner des lots de travail n'est pas possible en raison de volumes plus petits et d'une offre plus limitée. Ou alors, c'est le manque d'espaces disponibles qui ne permet pas de procéder à divers ajustements.

Le troisième élément concerne la gestion de la trésorerie. Les entreprises familiales sont globalement moins endettées et conservent des réserves de liquidités plus importantes, notamment grâce à la conservation des bénéfices des années précédentes. Financièrement, elles sont donc mieux armées pour affronter la crise.

## NUMÉRISATION, APPROVISIONNEMENT ET RÉSILIENCE

Point quatre : la numérisation. De nombreuses entreprises familiales ont tardé à intégrer les nouvelles technologies numériques dans leurs produits, services et processus.

Elément numéro cinq : les chaînes d'approvisionnement. Dans de nombreuses entreprises familiales, la coopération avec les partenaires de ces chaînes d'approvisionnement se fait sur la base de la confiance sans que cela soit formalisé dans des contrats. Cette relation de confiance et la coopération souvent de longue date font que les entreprises familiales peuvent négocier plus ouvertement avec ces partenaires pour savoir comment ils peuvent traverser ensemble cette crise. Cela peut se faire en ajustant les accords mutuels de prix, en modifiant les accords de volume de manière pragmatique ou en convenant de plans de remboursement. Enfin, dernière caractéristique déterminante des entreprises familiales dans ce contexte de crise sanitaire : leur capacité de résilience. Durant les crises, la cohésion familiale se

**DES ÉQUIPES ENGAGÉES,  
LE SUCCÈS DU TÉLÉTRAVAIL,  
LE SOUTIEN DES  
ACTIONNAIRES FAMILIAUX,  
ETC. : AUTANT DE POINTS  
FORTS QUE L'ENTREPRISE  
FAMILIALE DOIT CAPITALISER  
POUR PROSPÉRER.**

renforce souvent pour permettre à l'entreprise de traverser cette période difficile. L'orientation à long terme, la créativité et l'inventivité, la constitution de tampons financiers et la capacité à ne pas abandonner contribuent aussi à cette résilience mentale.

## DIAGNOSTIC EN 10 POINTS

Reste maintenant à déterminer comment se positionne votre propre entreprise. Est-elle assez bien armée pour faire face à la crise ? Est-elle prête pour affronter le « monde d'après » ? L'heure est au diagnostic afin d'assurer la pérennité de l'entreprise en 2020 et de profiter des opportunités qui se présenteront par la suite. Un diagnostic, en 10 points, qui concerne toutes les facettes de l'entreprise.

**1. Activation des mesures de soutien fédérales et régionales.** Chômage temporaire, report de paiements fiscaux et sociaux, aides régionales, etc. : toutes ces mesures permettent à l'entreprise de limiter les contraintes sur sa trésorerie.

**2. Management de crise.** Le recours à un manager intérimaire peut permettre à votre entreprise de disposer d'une expertise particulière qui lui ferait temporairement défaut en raison d'un besoin particulier ou parce que le manager attitré souffre du Covid-19, par exemple.

**3. Gestion de trésorerie.** Dans une période aussi incertaine, avec la menace permanente d'un reconfinement, il est indispensable de pouvoir évaluer l'évolution de la trésorerie de l'entreprise et prévoir l'impact de toute bonne ou mauvaise surprise afin de pouvoir s'y préparer.

**4. Collaboration à distance.** Le télétravail s'est imposé durant le confinement mais toutes les entreprises n'y étaient pas préparées. Que cela soit pour pouvoir parer à toute éventualité ou intégrer le télétravail dans le fonctionnement de l'entreprise, il est temps de mettre en place les mesures nécessaires : adaptation de votre infrastructure informatique et éventuellement des contrats de travail, formations sur le télétravail et les comportements à adopter dans le cadre de la collaboration à distance. (\*)

**5. Réduction des coûts.** La crise économique que nous connaissons est inédite. Un examen minutieux des coûts est plus que jamais indispensable afin d'assurer la pérennité de l'entreprise. L'optimisation de la structure des coûts, en transformant des coûts fixes en coûts variables, est également cruciale. Tout particulièrement dans les nombreux secteurs (horeca, tourisme, etc.) pour qui l'impact de la crise se fera res-

sentir bien plus longtemps que les quelques mois du confinement.

**6. Tests de résistance du modèle d'affaire.** Il est plus que jamais indispensable d'anticiper tous les scénarios possibles. Réaliser des tests de résistance vous permet de révéler les points permettant de renforcer la résilience de votre organisation.

**7. Développement des canaux numériques.** La pandémie de Covid-19 a mis en évidence l'importance de la présence numérique. L'approche omnicanale est plus importante que jamais pour toute entreprise.

**8. Adaptation au « monde d'après ».** La crise a fait évoluer la société et semble surtout être un accélérateur de changement. Toutes les entreprises doivent intégrer ces nouveaux paradigmes dans leur stratégie.

**9. Chaîne d'approvisionnement.** La pandémie a provoqué de nombreuses ruptures de la chaîne d'approvisionnement. Elle a peut-être aussi mis en évidence certaines faiblesses de votre organisation : trop grande dépendance à un fournisseur, stocks insuffisants en cas de contretemps, etc.

**10. Structure de financement.** Alors que les mesures exceptionnelles mises en place par le secteur financier sont temporaires, l'heure est venue de revoir les structures de financement de l'entreprise. La crise a-t-elle



BESOIN DE CONSEILS  
POUR VOTRE  
ENTREPRISE FAMILIALE ?



GETTY IMAGES



mis en évidence certains points faibles ? D'autres moyens de financement seraient-ils plus efficaces ? Un financement complémentaire pour le fonds de roulement est-il nécessaire ?

## RETENIR LE POSITIF

De nombreux professionnels peuvent vous aider et vous offrir un regard extérieur →

### LES CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT

Leur rupture doit inciter les entreprises à se pencher sur d'éventuelles faiblesses en matière d'organisation.

## ARDENT GROUP

## « IL Y A DE BEAUX CHALLENGES À VENIR »

Actif dans plusieurs secteurs, Ardent Group traverse une période compliquée malgré sa présence en ligne. Le groupe multifamilial liégeois entend toutefois aussi mettre la crise à profit comme nous l'expliquent Emmanuel Mewissen, actionnaire d'Ardent Group et CEO de la branche *gaming*, et Nicolas



Emmanuel Mewissen

Léonard, actionnaire d'Ardent Group, CEO de la branche *invest* et CFO de la branche *gaming*. **TRENDS FAMILY BUSINESS. Pouvez-vous brièvement présenter les activités du groupe ?** EMMANUEL MEWISSEN - NICOLAS LÉONARD. Ardent Group représente 1.100 employés et est principalement actif dans

les loisirs à travers Gaming1 (marques Circus et Casino777). Au total, nous comptons 42 établissements physiques (casinos, salles de jeux et de paris). Cependant, notre activité principale est l'exploitation de sites en ligne. Notre ambition est de devenir un acteur e-business majeur au travers de notre centre de compétences numériques de Bierset. Nous avons aussi développé six autres branches d'activités regroupées sous la dénomination Ardent Invest à savoir l'immobilier (Immo Retail et LMP), les médias (LEDCOM et Media Players), l'énergie (Energy2Business et Too Light), les boissons (Tripick), l'hôtellerie (Ibis Style Liège Guillemins et Beauregard Namur) et l'impact sociétal (So Impact).

**Quels sont les principaux effets du Covid-19 sur vos activités ?**

Après avoir été fermés plus de deux mois, contraignant le groupe à mettre plus de 800 personnes en chômage temporaire, les établissements de jeux attendent désormais la confirmation gouvernementale de réouverture. La branche digitale reste fort active, mais a dû s'organiser notamment pour migrer vers le télétravail. Au niveau de la branche Ardent Invest, la grande majorité de nos effectifs a dû être mise au chômage temporaire



Nicolas Léonard

pendant le confinement, l'activité étant soit stoppée, soit fortement ralentie. **Les pertes ont été lourdes ?** Financièrement, le groupe subit sans surprise effectivement de lourdes pertes. Le chiffre d'affaires a chuté de 30% dans la branche gaming et parfois jusqu'à 100% dans certaines activités d'*invest*. Outre toutes les mesures relatives au personnel et les différentes aides de l'Etat, nous avons mobilisé nos forces afin de renégocier autant que possible nos crédits et nos contrats avec nos fournisseurs. Ces mesures, ainsi que notre trésorerie très confortable avant la crise, nous permettent d'aborder la tempête avec un peu plus de sérénité. Nous allons désormais réexaminer nos projets d'investissements, mis entre parenthèses durant le confinement. Les opportunités identifiées continuent d'être étudiées et certaines sont même en phase de finalisation. Il y a de beaux challenges à venir !

**Quels enseignements stratégiques avez-vous tirés de cette crise ?**

Concernant Gaming1, nous sommes confortés dans notre stratégie omnicanale. Nous allons poursuivre notre développement à l'international via des partenariats forts. Nous avons pu aussi œuvrer à certains développements

« produits » que nous avions en projet, mais qui n'étaient pas finalisés par manque de temps. Un autre enseignement majeur est l'omniprésence de la piraterie moderne. Nous subissons régulièrement des attaques, une période évidemment stressante pour notre département IT, mais aussi une occasion unique de renforcer nos infrastructures. Au niveau administratif, ce confinement forcé va avoir des conséquences sur notre organisation. Le télétravail a démontré son efficacité (gestion de projets, plus grande capacité de concentration), mais aussi ses limites (isolement social perçu, environnement de travail, etc.). Un grand pas a également été fait en ce qui concerne la dématérialisation de la gestion des documents. Nous avons aussi retenu certains enseignements de cette crise et du télétravail pour l'organisation de nos futurs locaux. Sur le plan humain, cette crise est une occasion unique d'éprouver les liens entre actionnaires et dirigeants dans des moments de tension. En fin de compte, elle nous rend plus forts, ce qui nous donne confiance pour l'avenir ! « En fin de compte, cette crise nous rend plus forts, ce qui nous donne confiance pour l'avenir. »

dans cette démarche d'évaluation des risques et des opportunités de la crise du Covid-19. BDO propose par exemple aux PME familiales un diagnostic gratuit à 360° permettant d'identifier les risques et les actions à entreprendre.

Ceci étant, même si ces derniers mois ont été particulièrement difficiles et qu'il serait facile de succomber au pessimisme, un capitaine d'entreprise doit également retenir le positif de cette tempête. Des équipes

engagées, le succès du télétravail, le soutien des actionnaires familiaux, etc. : autant de points forts que l'entreprise familiale doit capitaliser pour prospérer. ■

(\*) Des structures comme BDO et HR Square peuvent aider à faire le point à ce sujet grâce à leur enquête sur le télétravail, que vous pouvez retrouver en surfant sur [www.asas.adforum.be/BDOsurveywork@home](http://www.asas.adforum.be/BDOsurveywork@home).

TITRES

## ILS CONSTITUENT SOUVENT LA MAJEURE PARTIE DU PATRIMOINE FAMILIAL

# LE MANAGEMENT PAR LA VALEUR



**MAXIME CHALOT**

Senior Manager Advisory  
Corporate Finance  
BDOBelgium  
[maxime.chalot@bdo.be](mailto:maxime.chalot@bdo.be)

Les entreprises familiales présentent globalement certaines caractéristiques communes. Les titres de l'entreprise constituent le plus souvent la majeure partie du patrimoine familial. Il existe une grande interdépendance entre l'actionnaire et le dirigeant, il s'agit même couramment d'une seule et même personne. Et les membres de la famille sont fortement impliqués dans l'entreprise.

Il est donc nécessaire de définir une bonne vision à long terme, en tenant compte des changements qui s'imposent à l'entreprise : évolution de la société, mutation de l'économie, crises sanitaires, vie personnelle du dirigeant (maladie, pension, crise, besoin d'évolution personnelle).

La stratégie doit de facto intégrer cette dimension mouvante et familiale pour être viable.

Dans ce contexte, le « management par la valeur » (*value management*) s'avère être un outil efficace, tout en restant simple. Son principe de base est d'utiliser la valeur (des titres) d'une entreprise comme un véritable outil de gestion, que l'on cherche à maximiser, tant dans l'intérêt de l'actionnaire que celui des parties prenantes à l'entreprise.

Que l'ambition soit de maintenir l'entreprise, la développer ou la vendre à terme, le management par la valeur consiste en pratique à identifier les principaux inducteurs de valeur propres à l'entreprise : rentabilité, croissance, risques, structure financière...

En tenant compte de la valeur initiale, des inducteurs potentiels de valeur et bien entendu de la

stratégie de l'entreprise, il est possible de déterminer des objectifs clairs pour la société. Ceux-ci sont alors traduits en actions concrètes et mesurables, tant pour l'entreprise que pour l'ensemble des parties prenantes. Nous passons ainsi du long terme au court terme, de l'idée à la mise en pratique, tout en assurant une parfaite adéquation entre les intérêts de l'entreprise et les intérêts patrimoniaux.

Pour mettre en œuvre les actions concrètes et maximiser ses chances d'atteindre les objectifs fixés, il est souhaitable de prévoir l'intervention coordonnée de spécialistes. En effet, les collaborateurs et le management d'une entreprise sont très souvent absorbés par la gestion quotidienne de la société. De plus,

le recours à de réels spécialistes dans chaque domaine, de la transformation digitale à l'optimisation de la logistique, vous fera gagner un temps précieux. Une tierce personne peut aussi faire office de médiateur entre les différents niveaux et services de l'entreprise, facilitant la réconciliation des points de vue.

Après l'implémentation des actions, un nouvel exercice d'évaluation de l'entreprise est réalisé, permettant ainsi de constater les effets, à court et long terme, du projet mis en œuvre.

De la détermination de la valeur initiale à la valeur en fin de projet en passant par l'implémentation complète, rapide et pragmatique de toutes les actions nécessaires, ce concept de « management par la valeur » vous accompagne et vous guide dans l'action. Au final, il apporte un gain tangible pour l'entreprise, ses collaborateurs, ses actionnaires et votre patrimoine. ■

**LE PRINCIPE DE BASE  
DU MANAGEMENT  
PAR LA VALEUR EST  
D'UTILISER LA VALEUR  
DES TITRES D'UNE  
ENTREPRISE COMME  
UN VÉRITABLE OUTIL  
DE GESTION.**

### ERRATUM

Vous l'aurez probablement constaté par vous-même, le texte de la Parole d'expert du Family Business du mois d'avril avait déjà été publié dans un numéro précédent et ne correspondait pas au titre. Raison pour laquelle nous republions la chronique de Maxime Chalot. Avec les excuses de la rédaction.

**GROUPE HUYZENTRUYT**

« THOMAS POURRAIT ÊTRE MON FILS »

Après quatre générations et des décennies de prospérité, la société de construction Groep Huyzentruijt a, pour la première fois de son histoire, désigné un CEO qui ne fait pas partie de la famille et un conseil d'administration externe.

« Une entreprise familiale a tout intérêt à préparer son avenir bien avant que ce soit nécessaire », déclare Philippe Huyzentruijt.

■ FILIP MICHIELS

**PHILIPPE HUYZENTRUYT,**  
aux côtés de Thomas Vanpoucke  
« Si c'était à refaire,  
je ferais exactement pareil. »



« J' »

ai endossé le rôle de CEO pendant 30 ans. Quand j'ai évoqué la question de ma succession avec un de mes fils, j'ai compris qu'il préférerait un siège au conseil d'administration parce qu'il s'intéresse davan-

tage au sport et à l'économie. » Philippe Huyzentruijt (57 ans) l'admet un peu à contre-cœur : si l'on n'est pas vraiment passionné par l'entreprise, mieux vaut ne pas en prendre la direction.

Philippe Huyzentruijt a donc transmis le flambeau à Thomas Vanpoucke en janvier 2020. Après quatre générations, l'entreprise de construction et d'immobilier est dirigée pour la première fois par un CEO non familial.

Philippe Huyzentruijt tient à nuancer. « Les deux premières générations se sont distinguées dans l'industrie du lin avant de se lancer dans la construction, dit-il. Mon père s'est consacré corps et âme à la construction de maisons et d'appartements. J'ai mis le pied à l'étrier il y a 35 ans. Mon père et moi avons travaillé coude à coude plusieurs années avant de nous rendre à l'évidence : il ne peut y avoir qu'un seul maître à bord. Quant à ma sœur, elle n'a jamais envisagé de rejoindre l'entreprise. »

Du haut de ses 32 printemps, Thomas Vanpoucke peut paraître encore un peu jeune pour revêtir le costume de CEO mais son destin est intimement lié à celui de l'entreprise. Son père a fait carrière chez Huyzentruijt. Thomas, quant à lui, est entré dans la société

**OUTRE  
LE CHANGEMENT  
DE DIRECTION,  
LE MODÈLE DE  
GOUVERNANCE  
A ÉTÉ ENTIÈREMENT  
REVU.**



en 2011. Economiste de formation, il a débuté comme consultant en construction. « J'ai développé une excellente relation avec Philippe ces dernières années. Il m'a pris sous son aile, ce qui m'a permis de progresser et de m'épanouir. Il m'a fait entière confiance. La confiance est primordiale pour la passation de pouvoir. »

### LES MÊMES VALEURS

Début 2018, le CEO lui propose de lui succéder. « Je savais ce que Thomas avait dans le ventre, explique Philippe Huyzentruyt. Notre collaboration ne datait pas d'hier. Il partage entièrement les valeurs que je prône pour l'entreprise. Il pourrait être mon fils d'une certaine façon. J'étais déjà convaincu de ses qualités. Deux autres facteurs ont également joué en sa faveur. Son âge pour commencer. Non pas que je me sente vieux ou dépassé, mais quel serait l'intérêt de désigner un CEO de mon âge ? Une nouvelle stratégie ambitieuse a été définie pour les cinq à dix prochaines années. Il me semblait donc logique de confier sa réalisation à un jeune. Il a en outre beaucoup plus d'affinités avec notre groupe-cible et avec la nouvelle génération de collaborateurs que nous sommes en train de recruter. »

Ceci dit, Thomas Vanpoucke a dû se soumettre à la procédure de sélection d'un bureau externe. « Je voulais la confirmation de mon intuition, se justifie Philippe Huyzentruyt. Et Thomas le voulait aussi. »

### « LE MEILLEUR CHOIX »

Philippe a deux fils mais ils n'ont jamais été pressentis pour la succession. « Nous en avons parlé à cœur ouvert. L'aîné (25 ans) n'est pas du tout intéressé et n'a d'ailleurs pas la formation nécessaire. Mon cadet, âgé de 22 ans, pourrait travailler dans l'entreprise mais il m'a fait clairement comprendre qu'il ne brigait pas le poste de CEO. On m'a souvent demandé si je n'en étais pas contrarié. Je ne comprends pas cette question. Je suis très rationnel et le manque d'intérêt de mes fils pour cette fonction ne m'empêche pas de dormir. Pour moi, l'avenir de l'entreprise passe avant tout le reste. Je suis pertinemment convaincu que Thomas fera un bien meilleur CEO que mes fils. »

« Pendant deux ans, nous avons discuté de mon futur rôle au sein de l'entreprise. J'ai dit ouvertement à Philippe, dès le début, que la succession pourrait m'intéresser, déclare Thomas Vanpoucke. La proposition d'accepter le poste de CEO est venue de Philippe. Nous en avons parlé en toute franchise. Des accords

précis ont été conclus, en concertation avec le département HR, quant à la procédure à suivre, les responsabilités précises à assumer. Quelles tâches me seraient confiées ? De quoi s'occuperait Philippe en tant que membre du conseil d'administration ? »

### « PAS UNE BELLE-MÈRE »

Outre le changement de direction, le modèle de gouvernance a été entièrement revu. Le nouveau conseil d'administration compte quatre membres. La présidence n'a pas été confiée à Philippe Huyzentruyt, délibérément. « Je réfléchissais depuis longtemps à la meilleure façon de rationaliser le fonctionnement du conseil d'administration. Des entretiens avaient déjà eu lieu à ce sujet. J'étais déçu du premier tour de table, doutant de la capacité des administrateurs à apporter une plus-value notable. Après la sélection de Thomas par un bureau externe, il m'a paru évident qu'il fallait mettre en place un conseil d'administration qui avait plus de poigne, capable de nous mettre au défi. Et je me suis mis en quête des profils adéquats. La plus-value se vérifie déjà, au bout de trois mois à peine de la mise en place du nouveau conseil d'administration. »

« Je ne voulais pas devenir une belle-mère pour Thomas. Je ne voulais pas non plus disparaître complètement de la circulation. Dans des situations difficiles, comme la crise actuelle du Covid-19, je représente pour beaucoup la continuité de l'entreprise, tant en interne qu'en externe. Que les choses soient claires : je suis présent le moins possible à l'entreprise. J'aide Thomas en coulisses, dans toute la mesure du possible. »

### MEILLEURS RÉSULTATS, MEILLEUR SALAIRE

Bref, en deux ans, Groep Huyzentruyt a subi un changement en profondeur. Philippe Huyzentruyt se dit très satisfait de la nouvelle structure. « Voilà trois mois que l'entreprise a fait peau neuve et tout va pour le mieux. Si c'était à refaire, je ferais exactement pareil. Des accords clairs et précisés ont été conclus. Je suis comme une caisse de résonance pour Thomas. Il jouit d'une grande liberté d'action et partage avec moi des intérêts communs. C'est primordial à mes yeux : en concertation avec des spécialistes externes, nous avons mis au point un système en vertu duquel Thomas verra son salaire augmenter s'il obtient de meilleurs résultats. Il est gagnant, et moi aussi, en tant qu'actionnaire. » ■

### « SE PRÉPARER

### AVANT QUE CE SOIT

### NÉCESSAIRE »

Au sein de l'entreprise également, il a fallu accorder les violons. Tous les collaborateurs ont rapidement été informés. Une fois la décision prise, début 2019, tout le monde a été convié à une réunion de deux jours. Les changements ont été présentés à la direction. Le personnel a été informé des nouvelles ambitions et de la nouvelle stratégie de l'entreprise. « Mes fils étaient également présents, précise Philippe Huyzentruyt. L'idéal est de préparer la passation de pouvoir d'un CEO familial à un CEO externe quand ce n'est pas encore fondamentalement nécessaire. C'est la meilleure façon de tout bien préparer, d'éviter que les personnes concernées et l'entreprise ne soient mises en situation de stress. »

Jean-François et Justine Collet

«Nous devons consolider tout ce qui a été mis en place.»



Voilà plus d'un siècle que la société Bruyère, à Gosselies, vend les matières premières et le matériel nécessaire au métier de boulanger-pâtissier. Une vraie saga familiale, que nous racontent son CEO, Jean-François Collet, et sa fille Justine, destinée à lui succéder

■ MARC VANEL



Le fondateur de la société François-Léon Bruyère.

## BRUYÈRE

# LES MAINS DANS LA FARINE

P

etit grossiste hainuyer en produits exotiques hier, acteur international spécialisé dans les matières premières pour boulangers, pâtisseries et glaciers aujourd'hui : l'histoire de la société

familiale Bruyère a tout de la belle aventure, entamée il y a plus d'un siècle.

Tout démarre en 1909, à Gosselies, où François-Léon, le patriarche, lance son activité d'importateur de « denrées coloniales » (fruits secs, bâtons de vanille, sucre) qu'il reconditionne pour les vendre aux boulangers-pâtisseries de la région de Charleroi. Avec les années, l'entreprise se diversifie : vente de matières premières, fabrication de confiseries artisanales, de pralines, de conserves de fruits mais aussi développement d'une menuiserie pour fabriquer de quoi équiper les boulangeries, du pétrin au comptoir.

En 1945, après le décès de François-Léon, l'activité est reprise par sa fille Yvette et le mari de cette dernière, Emile Collet. Rapidement, une autre couple entre dans la société, formé par le frère d'Emile, Maurice, qui a épousé Christiane, la seconde fille de François-Léon. Maurice, dont les six enfants s'investiront ensuite chacun à leur manière dans l'entreprise, est chargé de développer le pôle Equipement.

### PREMIERS CONGÉLATEURS

« Mon père Maurice, explique Jean-François Collet, actuel gérant, a développé la vente de matériel en complément des matières premières. A l'époque, par exemple, il n'y avait pas de machine à couper le pain dans les boulangeries. Durant les années 1960, nous avons vendu les premiers batteurs-mélangeurs mécaniques, les premiers laminoirs, les premiers congélateurs... Le marché était énorme, il y avait quatre fois plus de boulangeries qu'aujourd'hui. »

Les années 1970 sont plus difficiles. L'instauration de la TVA au 1<sup>er</sup> janvier 1971, combinée avec une forte inflation, a un impact négatif sur les activités. Le coût de la main-d'œuvre est multiplié par trois : certaines fabrications artisanales sont abandonnées car trop onéreuses. Fin de la même année, Yvette et Maurice décèdent à deux mois d'intervalle, l'entreprise doit se réorganiser. « Il y a d'abord ma mère Christiane, qui décide de s'investir pleinement dans l'activité Equipement, poursuit Jean-François Collet. Ma sœur Danielle avait déjà intégré l'entreprise ; mon autre sœur, Martine, choisit donc à son tour d'y entrer pour s'occuper de la production, puis du premier magasin Cash & Carry à Gosselies et, par la suite, de celui à Jambes. »

C'est dans ce contexte de difficultés financières que l'actuel gérant rejoint également

l'entreprise en 1976. Il n'a pas encore 20 ans et se destinait plutôt à la restauration, mais le décès de son père l'a amené à se former à l'électromécanique pour s'occuper de ce volet dans l'entreprise.

Trois ans plus tard, la SPRL passe en société anonyme. « Avec mes deux sœurs et mes deux beaux-frères, nous nous sommes attachés à remonter la pente. En 1980, ma mère participa à une mission économique au Japon qui déboucha sur l'exportation de pralines. En 1982, mon frère Thierry nous a rejoints pour s'occuper de la chocolaterie, bientôt déplacée à Mellet par manque de place. Son don des langues nous fut fort utile pour l'export. »

Peu à peu, les choses s'améliorent. Reste une inquiétude, celle de Jean-François qui a le sentiment que l'entreprise n'est pas sous contrôle. « En 1987, nous décidons donc de racheter les activités à notre mère qui était devenue propriétaire de l'ensemble et scindons la société en quatre départements : Bruyère Fourniture à Martine, Bruyère Food à Danielle, la Chocolaterie Bruyère à Thierry et Belgram à moi-même pour l'équipement. »

### LES ALÉAS DE LA VIE

En 1988, Martine décède dans un accident de voiture, tout comme Thierry, quatre ans plus tard. Dans les deux cas, Jean-François Collet reprend leur société. Il rachète aussi une partie de Bruyère Food, département qui finit par déposer le bilan en 1994. « Gérer quatre sociétés n'était pas possible, les quatre départements ont donc fusionné en 1998 pour redevenir Bruyère SA, explique le CEO. Le déménagement sur le site actuel en 2001 (*dans une rue baptisée François-Léon Bruyère, Ndlr*) fut alors un tremplin pour l'entreprise, avec une infrastructure mieux adaptée et un outil rationnel, redevenant rapidement bénéficiaire. »

Dans les années 2000, Bruyère reprend divers grossistes de matières premières (Delfosse à Leuze en 2010 ou Vanhoebrock à Suarlée en 2017) et développe des succursales à Wierde, Liège et Tournai. Une nouvelle devrait voir le jour à Nossegem encore cette année, marquant une première incursion de la société en Flandre. En 2018, Bruyère a également revendu son activité de chocolatier à Corné 1932. C'était sans doute l'activité la plus connue de l'entreprise mais elle ne représentait que 6% de son chiffre.

Aujourd'hui, les turbulences sont dépassées et la société emploie 210 personnes. En 2019,

elle a généré un chiffre d'affaires de 86 millions d'euros. Son point fort : on trouve véritablement de tout dans ses magasins, du croissant surgelé à la machine à glaces en passant par les casseroles, la décoration des gâteaux ou les lave-vaisselle ! Et chaque point de vente est également accessible aux particuliers.

### NOUVELLE GÉNÉRATION

Présent depuis presque 45 ans, Jean-François Collet prépare sa succession. Ces dernières années, deux neveux, Christopher et Maxim, ont rejoint la société, ainsi que ses deux filles, Morgane et Justine. C'est cette dernière, présente dans l'entreprise depuis 2012, qui va succéder à son père. Formée en sciences de gestion à la faculté Warocqué, Justine est bien consciente des enjeux. « Ces dernières années, nous avons évolué très vite, nous devons consolider tout ce qui a été mis en place avant d'ouvrir de nouveaux marchés, précist-elle. Il faut se réinventer en permanence car le nombre de boulangeries artisanales diminue pour faire place à des structures plus importantes et à la prise de parts de marché par la grande distribution. Nous préparons la certification ISO 22000 afin de pouvoir fournir ces plus gros industriels. La pâtisserie à la française ou à la belge s'exporte très bien aussi et personne n'a la même offre que nous. C'est la raison pour laquelle nous développons aujourd'hui les ventes à l'exportation. Notre marché historique est le Congo où nous avons plusieurs clients réguliers déjà depuis les années 1970. Nous livrons régulièrement du matériel et des produits en Chine et plus ponctuellement au Canada ou en Australie. Mais nous vendons bien sûr aussi aux pays voisins, essentiellement la France et le Luxembourg, un peu en Allemagne et au Royaume-Uni, et même un peu plus aux Pays-Bas. »

Entreprise résolument ancrée dans son époque, Bruyère se veut également très concernée par sa responsabilité sociétale : « Nous avons installé des panneaux solaires et des éoliennes, précise la future directrice, et nous faisons aussi attention à tout ce qui est écologique, avec des messages sur les interrupteurs, des détecteurs de mouvement pour les lampes des entrepôts, etc. Nous sommes aussi attentifs au bien-être du personnel : nouveau réfectoire avec fauteuils, terrain de pétanque, potager pour faire de la soupe (gratuit), etc. On essaie que tout le monde se sente bien. » ■

« IL FAUT SE RÉINVENTER EN PERMANENCE, CAR LE NOMBRE DE BOULANGERIES ARTISANALES DIMINUE. »

**JUSTINE COLLET**

« NOUS AVONS VENDU LES PREMIERS BATTEURS-MÉLANGEURS MÉCANIQUES, LES PREMIERS LAMINOIRS, LES PREMIERS CONGÉLATEURS... »

**JEAN-FRANÇOIS COLLET**

**Le magasin de Gosselies, à côté du siège central de la société.**

Comme les trois autres points de vente, il est également accessible aux particuliers.



QUELQUES  
CONSEILS

# SAUVEGARDER SA TRÉSORERIE EN TEMPS DE CRISE


**JAN OOSTERLINCK**

 Partner Family Business  
 Advisory BDO  
[jan.oosterlinck@bdo.be](mailto:jan.oosterlinck@bdo.be)

La sauvegarde de la trésorerie est une des priorités des entreprises familiales dans le contexte exceptionnel actuel. L'incertitude quant à l'évolution de la crise sanitaire et l'absence de perspective quant à un retour à la « nouvelle normalité » ne facilite pas la vie des sociétés. Les entreprises familiales détiennent pourtant de solides atouts.

Les entreprises familiales ont la réputation de ne pas aimer la prise de risques, de pratiquer la prudence financière, de s'endetter le moins possible et d'avoir une structure de financement pas toujours performante. Elles préfèrent garder les bénéfices réalisés au sein de l'entreprise plutôt que distribuer de généreux dividendes. « La valeur de l'actionnariat n'est pas optimisée », leur reproche-t-on. De ce fait, les entreprises familiales disposent de réserves de liquidités très utiles par les temps qui courent.

## PAS DE COUTEAU SUR LA GORGE

Comment cet avantage se traduit-il concrètement ? Vu le contexte actuel, tous les scénarios de budget annuel ne sont que pures suppositions. Tout le monde y va de son grain de sel et imagine des scénarios basés sur des dynamiques différentes en termes de flux de trésorerie entrants et sortants.

L'entreprise familiale peut protéger sa trésorerie grâce aux relations sur le long terme avec ses partenaires qu'il devient urgent de réunir. Elle n'a pas pour habitude de mettre le couteau sur la gorge de ses fournisseurs et de ses sous-traitants. Et encore moins de suspendre unilatéralement, dans un délai de trois ou six mois, ses obligations contractuelles dans une communication écrite impersonnelle. Pas question de rejeter d'un revers de la main une collaboration de plusieurs années pour récupérer un peu de trésorerie à court terme. Il s'agit, au contraire, de tirer profit des liens historiques en cherchant, en toute transparence, des solutions acceptables pour chacun. Ces efforts peuvent se concrétiser par une baisse ou un

étalement du paiement des loyers, des tarifs de transport ou une réévaluation des volumes convenus. Il y a aussi d'autres façons d'ajuster les frais fixes comme les frais d'entretien et de marketing extérieurs, par exemple.

## ATTENTION AUX STOCKS

Les stocks consomment également beaucoup de trésorerie. Au fil des ans, les articles en stock ont considérablement augmenté en quantité et en gamme. « Pas de stock, pas de ventes », entend-on souvent dire. Mais la médaille a son revers : les besoins en fonds de roulement continuent de croître, surtout quand les achats se font outre-mer. Des ventes spéciales d'anciens stocks, l'évaluation des quantités minimales pour passer commande, le découplage des achats

groupés imposés par les fournisseurs, un screening intelligent et la suppression des groupes de produits qui ne tournent pas sont quelques-unes des actions à entreprendre pour libérer du cash.

## DU PAIN SUR LA PLANCHE

Les entreprises familiales ont tout intérêt à planifier leur trésorerie en fonction du nouveau contexte. Il y a du pain sur la planche. Cela implique l'intégration ICT des systèmes comme le système comptable, le système ERP, le système de gestion des stocks, les situations bancaires, les schémas de remboursement de crédits... L'intégration ICT n'est qu'un premier pas. Encore faut-il que l'entreprise familiale coordonne les différentes sources d'informations, de façon entièrement automatisée, afin de disposer de toutes les données nécessaires : paiements des clients et des fournisseurs, ONSS et taxes, amortissements, loyers, etc. C'est la seule façon de faire une évaluation réaliste de l'évolution prévisible de la trésorerie et de savoir très précisément dans quelle mesure les fameuses réserves de liquidités aideront à surmonter la crise. ■

**PAS QUESTION DE  
REJETER D'UN REVERS  
DE LA MAIN  
UNE COLLABORATION  
DE PLUSIEURS ANNÉES  
POUR RÉCUPÉRER  
UN PEU DE TRÉSORERIE  
À COURT TERME.**