

S'établir de l'autre côté...

Flandre -Wallonie: relation gagnant-gagnant?

Dans un contexte belge, il semblerait normal pour une entreprise de posséder des succursales en Flandre et en Wallonie. Pourtant, les entrepreneurs sont rares à se hasarder de l'autre côté de la frontière linguistique. Nous avons pris le pouls de deux entrepreneurs qui pratiquent l'exercice au quotidien: Eric Mestdagh, gérant d'une chaîne de 67 magasins Champion, et Filiep Terryn, de Korlam (Moorslede), qui est actif sur le marché wallon depuis 1992 via Lamcol.



Comment vous est venue l'idée de vous établir de l'autre côté de la frontière linguistique?

Filiep Terryn: En 1992, le marché du bois lamellé se composait d'un certain nombre d'acteurs disséminés aux quatre coins du pays. Lamcol était l'une de ces sociétés, dans la région de Marche-en-Famenne. Lorsqu'un de leurs actionnaires a voulu quitter l'entreprise, nous avons conclu un accord et avons pris plus tard le contrôle total. Lamcol n'était pas une très grande entreprise: 25 collaborateurs, des fonds propres relativement modestes... Cette reprise était donc réalisable et réaliste. C'est sur cette base que nous sommes devenus leader du marché, que nous avons noué davantage de contacts avec la Wallonie, qui a tout de même une dynamique propre, et que nous avons tissé plus de relations avec le marché local, un élément décisif pour les marchés publics.

Eric Mestdagh: Mon grand-père avait des racines brugeoises et, en 1900, il est venu s'établir à Châtelineau pour ouvrir un magasin d'horticulture et une sauriserie. Tout est parti de là... En 1990, comme notre croissance en Wallonie commençait à s'essouffler, nous avons décidé de franchir le Rubicon. Le grand Charleroi était couvert, Liège ne nous attirait pas trop à l'époque, et le Luxembourg était trop loin. Par contre, du côté de la Flandre, nous entrevoyions des possibilités,

Filiep Terryn, Korlam

principalement dues à un pouvoir d'achat plus important qu'en Wallonie.

Tout a-t-il marché comme sur des roulettes?

Filiep Terryn: Non, mais les problèmes étaient davantage liés aux actionnaires qu'à l'entreprise ou à la région. Petit exemple: tant que nous ne détenions pas le contrôle total, les deux entreprises se comportaient comme des concurrentes. Depuis 1998, toutes les difficultés sont aplanies et en tant qu'actionnaire unique, nous avons complètement restructuré l'entreprise en fonction de nos impératifs. En fait, les deux entreprises sont aujourd'hui presque des copies.

La méthode de travail des différentes succursales est-elle spécifique?

Filiep Terryn: Les projets sont gérés de la même manière dans les deux succursales. Nous ne vendons pas de produits prêts à l'emploi, nous nous intégrons à un projet avec un architecte, un bureau d'étude et un entrepreneur. Nous sommes l'un des acteurs d'un tout. C'est pourquoi nous avons un bureau d'étude sur chaque site. En fait, Lamcol gère ses projets de manière autonome et indépendante de Korlam. Il va de soi qu'il existe des collaborations et des synergies, mais celles-ci se situent davantage sur le plan des achats, de la logistique, de l'informatique, de la recherche, de l'administration, etc.



Eric Mestdagh, Champion

Percevez-vous une différence en termes de personnel?

Filiep Terryn: Franchement, non. Ce qui est sûr, c'est que nous nous attendions à davantage de différences. Si vous faites abstraction de la langue, plus vous vous impliquez dans votre entreprise wallonne, moins vous voyez de différences. Il y a de très bons travailleurs en Wallonie, tout comme en Flandre d'ailleurs.

Eric Mestdagh: En ce qui concerne les cultures locales, j'ai bien compris une chose, c'est qu'il est préférable de travailler avec une direction néerlandophone pour simplifier la collaboration avec les gens sur place. D'un point de vue commercial, cet aspect est important, car le Flamand soutient volontiers les gens de sa propre région. Et cela s'étend à tous les niveaux. Lorsque j'ai voulu ouvrir un point de vente à Tirlémont, j'ai été présenté au bourgmestre ainsi qu'à tous les hommes de métier locaux susceptibles de m'aider à assurer le bon fonctionnement du magasin. Une initiative que je qualifierais de 200% positive! Il est évident qu'il vaut mieux faire appel à un contact local pour la réparation d'une installation de réfrigération, par exemple, que d'imposer des dizaines de kilomètres à une personne du siège central.

Filiep Terryn: Là où je ressens une différence par contre, c'est dans la disponibilité du personnel. Bien que Marche ait un taux d'emploi honnête, nous y trouvons toutefois plus facilement de bons travailleurs, qui osent montrer

leur satisfaction. En Flandre, la démarche est plus difficile. Il y a une surenchère sur le marché du travail, et cela transforme la mentalité de certains collaborateurs de manière radicale, car ils sont en permanence abreuvés d'arguments alimentant leur insatisfaction au travail. Les travailleurs wallons me semblent plus sociaux, ils me donnent l'impression d'être plus solidaires.

Comment avez-vous ressenti la collaboration avec l'autre communauté en termes de structures, d'organisation et d'autres entreprises?

Filiep Terryn: À l'échelon local, je trouve qu'il y a plus de cohésion entre la direction et les entreprises en Wallonie. En Flandre, chacun se concentre sur ses activités. En Wallonie, les entreprises nouent davantage de contacts et il règne une meilleure entente entre elles. Je pense que cette situation s'explique davantage par les contacts humains que par des facteurs fondamentalement stratégiques. En matière de politique des subsides, la différence m'a vraiment frappé. Les projets sont davantage subsidiés en Wallonie alors que la Flandre est très (trop) parcimonieuse. Une autre différence encore plus criante est l'accès aux subsides. En échange de votre engagement, les autorités wallonnes vous soutiennent sans compter. En Flandre, en revanche, on en arrive parfois à se demander si les autorités veulent vraiment lâcher leurs précieux deniers. Un exemple en

guise d'illustration: sur les deux sites, nous avons investi dans des régulateurs de fréquence pour les machines afin de nous conformer aux dispositions de l'utilisation rationnelle de l'énergie. Résultat des courses: nous avons reçu deux fois plus de subsides en Wallonie qu'en Flandre. Les subsides wallons ont déjà été versés sur notre compte, et nous attendons toujours les flamands... S'il est vrai que ces montants ne sont pas élevés, il n'en reste pas moins que la différence d'approche est révélatrice...

Eric Mestdagh: Il est tout aussi facile d'ouvrir un point de vente en Flandre qu'en Wallonie. J'ai toutefois le sentiment que la culture d'entreprise est davantage reconnue et soutenue en Flandre. Par ailleurs, il est totalement erroné et insensé de croire qu'un Wallon est moins productif qu'un Flamand. Il est vrai que l'attitude des syndicats est plus stricte en Wallonie. Je trouve que les syndicats flamands sont plus coopératifs, ils n'ont pas envie de couper la branche sur laquelle ils sont assis.»

Les Flamands sont donc les bienvenus en Wallonie et inversement?

Filiep Terryn: Je pense qu'on nous considérait d'un œil critique au début, mais cette attitude décollait de la crainte d'une reprise malveillante. À cette époque, les reprises étaient moins évidentes qu'aujourd'hui. Cependant, l'emploi a toujours été maintenu sur le site et le fait que Lamcol appartient à un groupe flamand n'a jamais joué de rôle chez les clients et les autorités. Il y a seize ans, Lamcol était une modeste entreprise à l'outil vieillissant. Nous y avons consenti de lourds investissements en vue de la moderniser. Je pense que les autorités locales ont fortement apprécié nos efforts. La chance s'est présentée et nous l'avons saisie. La Wallonie, c'est toujours la Belgique, et il est donc nettement plus facile de s'y installer que lors d'une reprise, par exemple, en France. À quelques détails près, la législation quotidienne est identique en ce qui concerne les points principaux (personnel, impôts, comptabilité). Ce sont ces différences – notamment en matière de législation – qui rendent difficile une reprise à l'étranger.

Eric Mestdagh: Selon moi, un Flamand sera accueilli cordialement en Wallonie. Je lui conseillerais toutefois de bien s'informer sur la main d'œuvre et les conditions locales et de développer son réseau social avec les syndicats et les autorités régionales.