

Perpétuer le succès de génération en génération

Si certaines entreprises familiales sont cédées à des tiers, de nombreuses familles parviennent néanmoins, génération après génération, à perpétuer leur succès. La direction du Building Group Jansen et du fabricant de machines à brosses Boucherie est respectivement assurée par leur deuxième et troisième génération. Nadia Jansen, récemment récompensée par le JCI Award du Jeune entrepreneur limbourgeois 2009, et Bart Boucherie, ingénieur impliqué dans l'entreprise familiale depuis son plus jeune âge, relatent la chronique familiale de leur entreprise.

Comment s'est déroulée la succession familiale dans l'entreprise?

Nadia Jansen: Mon père, René Jansen, a racheté la part de ses trois frères dans les années 90. Ils avaient fondé ensemble l'entreprise en 1972. En 2008, suite à une convention familiale, j'ai pris la tête de l'entreprise (nous sommes trois enfants). En trente ans d'existence, nous avons donc pu, à deux reprises, trouver une solution familiale.

Bart Boucherie: Chez nous, le processus a été un peu plus long et les parties prenantes plus nombreuses. Mon grand-père Gerard était mécanicien dans une usine de brosses. Il s'est lancé en 1928 dans la fabrication de machines. Ce ne fut pas chose aisée pendant la crise des années 1930 et les années de guerre. Il a eu douze enfants, dont cinq ont travaillé dans l'entreprise. Mon père Leonel, l'aîné des fils, a finalement repris la société. Depuis 1984, je travaille dans l'entreprise familiale et en 1993, j'ai réglé la succession avec mes parents pour reprendre ensuite progressivement la tête de l'entreprise. Même si, aujourd'hui, je suis plus impliqué dans la société, mon père n'est jamais loin. Il est devenu mon meilleur conseiller.

De quelle manière avez-vous repris l'entreprise?

Nadia Jansen: A l'origine, je n'ai jamais eu l'ambition d'entrer dans l'entreprise familiale. Elle se composait de cinq entités, actives dans un segment différent du secteur de la construction. Tout d'abord, j'ai travaillé chez Deloitte pour me forger une grande expérience jusqu'à ce que mon père me rappelle à ses côtés comme conseillère externe de Jansen Products, qui était déficitaire. J'ai accepté la mission. C'est ainsi que tout a commencé. Je suis devenue directrice par interim de Jansen Products. Un an plus tard, l'entreprise n'était plus dans le rouge. Elle a retrouvé un seuil de rentabilité avant de redevenir bénéficiaire. Après 2 ans et demi, Jansen Products était sorti d'affaire et je reprenais la direction générale des autres entités.

Bart Boucherie: Mon frère et ma soeur ont mené leur carrière en dehors du secteur, ce qui faisait de moi le candidat-successeur tout trouvé.

Dès mon plus jeune âge, j'ai été mis au courant de la vie de notre entreprise. J'ai toujours su qu'à la fin



Leonel et Bart Boucherie, Groupe Boucherie

de mes études, mon avenir dans notre entreprise était tout tracé. Par son expérience et son ambition personnelle, mon père a toujours été hostile à un morcellement de l'actionnariat. Cette formule tentait en revanche mon frère et ma soeur. Plusieurs autres membres de la famille endossent encore d'importantes fonctions au sein de l'entreprise. Citons mon oncle Bart, le plus jeune frère de mon père, directeur technique du secteur montage et du bureau d'études. Au sein du clan, nous étions tous bien d'accord: pour travailler dans l'entreprise, un membre de la famille doit faire valoir ses compétences, et non son patronyme.

Une entreprise peut-elle rester performante lorsqu'elle connaît une succession familiale?

Bart Boucherie: Mon père a dû relever un défi de taille et trouver un accord avec ses onze frères et sœurs. Ce fut possible grâce à la forte croissance que l'entreprise a connue sous sa direction. Il a notamment étoffé la gamme de départ en y ajoutant des machines à brosses à dents. Il a créé de nouveaux départements pour la fabrication de moules à injection et la fourniture de pièces pour la mécanique de précision. Nous avons également connu une forte croissance à l'international. Les USA sont devenus notre principal marché. Si, au moment de l'accord, on n'a ni l'ambition ni les perspectives de faire plus ou mieux, une convention familiale est inutile. Le succès de la succession passe surtout par celui de l'entreprise. Quand j'ai repris la société, j'étais conscient que nous devions rester performants pour préserver à la fois les intérêts familiaux et le succès de l'entreprise. Si vos frères et sœurs sont sur la même longueur d'onde, vous pouvez dégager une situation gagnante pour tout le monde, respectueuse des intérêts de chacun.

La succession s'est-elle accompagnée d'importantes évolutions?

Nadia Jansen: Tout à fait. J'ai beaucoup réorganisé, à la fois sur les plans opérationnel, structurel, stratégique et du marketing. On a créé une image internationale (nous avons franchi les frontières belges) et nous abordons d'autres secteurs et marchés. Au début, ce mouvement a été accueilli avec scepticisme dans l'entreprise. J'étais persuadée qu'il fallait réorganiser

quand ça allait bien, quand on a le temps et l'argent. Succession ou pas, il faut continuer à aller de l'avant!



Nadia Jansen,
Building Group Jansen

Quelle a été la plus grande difficulté lors de la relève?

Nadia Jansen: Dans le cadre de la reprise opérationnelle, ce fut l'aspect affectif de la gestion du changement, à savoir l'acceptation par le personnel. En montrant l'exemple, en travaillant d'arrache-pied, en prouvant qu'il est possible de faire mieux et autrement, on finit par être adopté. Je n'ai pas de formation d'ingénieur. Je dois plutôt essayer de stimuler la créativité de l'équipe. Le changement tient souvent à peu de choses, par exemple offrir une nouvelle tenue aux travailleurs pour les 35 ans de l'entreprise. Les bases de l'entreprise étaient saines. Mais l'habillement s'est embelli. Auparavant, Building Group Jansen était le sous-traitant type. J'y ai ajouté une touche féminine. Désormais, nous nous distinguons clairement de nos concurrents. Dans le cadre de la relève financière, j'ai éprouvé des difficultés avec l'évaluation de l'entreprise et le côté sentimental des choses. Mes parents ont trois enfants qui doivent être traités équitablement. Et estimer la valeur l'entreprise, donc parler d'argent avec mon père, n'a pas été chose facile.

Bart Boucherie: Le principal défi fut de perpétuer le succès engrangé par les précédentes générations.

Qui plus est, nous devons faire face à un marché en rapide mutation. Nos activités se sont déplacées de nos marchés traditionnels (Europe et surtout Etats-Unis) vers l'Asie et, dans une certaine mesure, l'Amérique latine. Notre département R&D est plus que jamais devenu le nerf de notre entreprise. En outre, la problématique des brevets, liée aux nouvelles évolutions, constitue un défi permanent et croissant. Au sein de l'entreprise, ce ne fut pas facile de succéder à un monument tel que mon père. Pendant quelques années, nous avons voulu trouver le juste milieu. Chez nous aussi, l'acceptation par nos travailleurs a été un facteur important. Si tous étaient contents que l'entreprise reste dans la famille, certains avaient parfois des difficultés à trouver leurs marques, car mon style diffère de celui de mon père. En fin de compte, chacun s'est accordé pour dire qu'un nouveau style avait du bon et que personne n'est copiable, a fortiori mon père (rires).



La technologie de pointe exige une collaboration étroite entre nos équipes et nos clients, Bart Boucherie

Pour quels projets faites-vous appel à Deloitte Fiduciaire?

Bart Boucherie: Nous travaillons depuis cinquante ans avec Deloitte Fiduciaire, dans les matières privées ou professionnelles. L'équilibre entre les intérêts des membres de la famille et ceux de l'entreprise est ainsi maintenu. Telle a toujours été la volonté de la famille. Il est important de réfléchir, avec un partenaire externe, à ses ambitions et à leur bien-fondé. Un acteur extérieur, qui fait preuve d'objectivité et de professionnalisme, facilite le débat interne. De bons accords sont une chose, les mettre en place en est une autre. Il faut tenir compte des aspects fiscaux, juridiques et financiers. Pour le dire franchement, nous ne sommes pas des spécialistes en la matière. D'où le besoin de confier ces matières à des pros.

Nadia Jansen: L'accompagnement par Deloitte Fiduciaire a joué un grand rôle. Certains détails présentent une telle charge émotionnelle qu'il est difficile de dégager, seuls, un consensus. Quand nous n'avons pas pu finaliser un accord, Deloitte Fiduciaire était là pour nous épauler. Nous avons aussi reçu son appui dans les domaines classiques des reprises, comme les aspects fiscojuridiques et structurels, le contact avec les banques et le financement.

Groupe Jansen

Les bases du groupe Jansen ont été fondées en 1972 avec la création d'une modeste entreprise de plafonnage. A sa tête: les quatre frères Jansen. Jansen Afwerkingsbedrijf a connu une croissance fulgurante en capitalisant sur les innovations dans le secteur. Elle est devenue le leader du marché belge des finitions intérieures. L'entreprise a participé aux chantiers les plus prestigieux de notre pays. Il y a dix ans, le succès de Jansen Afwerkingsbedrijf a donné lieu à la création d'une filiale, Jansen Products. Le coeur de son métier est la production et la vente de planchers surélevés, principalement pour le marché des bureaux. Dans cette catégorie de produit, Jansen Products est le numéro un du Benelux.

www.grouvjansen.com

Boucherie

Groupe Boucherie fabrique des machines et des matrices pour la brosseuse. La société est fondée en 1928 par Gerard Boucherie. Son fils aîné, Leonel, en reprend la direction au début des années 1960. Au fil des ans, les machines évoluent des systèmes purement mécaniques aux unités de production rotatives répondant à tous les aspects de la mécatronique. Au cours des dernières décennies, la technologie, mise en oeuvre dans la brosseuse et dans le monde entier, a connu une croissance fulgurante sous la houlette de Boucherie. Aujourd'hui, Boucherie est l'un des leaders mondiaux des machines de brosseuse et de brosses à dents. C'est le numéro un incontesté sur le marché des machines de brosses à dents à fixation thermique des fibres. Son succès, l'entreprise le doit à sa R&D intensive et à ses innovations de pointe. Plus de 95% de la production est destinée à l'exportation.

www.boucherie.com