

Annexes mémoire

Table des matières

1. Bibliographie	1
2. Guide d'entretien et transcriptions.....	4
guide d'entretien Romain Bia:	4
Guide d'entretien Philippe Martin:	6
Guide d'entretien frère 1 M.R:	8
Guide d'entretien frère 2 F.R:	10
Interview Romain Bia:	11
Interview Philippe Martin:	19
Interview frère 1 M.R:	34
Interview frère 2 F.R:	38

1. Bibliographie

Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279. [doi.org](https://doi.org/10.1111/j.1751-3758.2012.01401.x)

- Cater, J. J. III, & Justis, R. T. (2009). The development of successors from followers to leaders in small family firms: An exploratory study. *Family Business Review*, 22(2), 109-124. [doi.org](#)
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199. [doi.org](#)
- Farrington, S. M., Venter, E., & Boshoff, C. (2012). Transgenerational potential of family foundations: A conceptual model. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 15(3), 280-299.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., & Zellweger, T. M. (2012). Extending the socioemotional wealth perspective: A look at the dark side. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1175-1182. [doi.org](#)
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328. [doi.org](#)
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). The promise of the strategy-as-practice perspective for family business strategy research. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 15-25. [doi.org](#)
- Salvato, C., & Corbetta, G. (2013). Transitions in family firms: Agency and behavioral perspectives. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 744-760. [doi.org](#)
- Sallay, V., Wiesz, A., Varga, S., & Martos, T. (2024). Balancing identity, construction, and rules: Family relationship negotiations during first-generation succession in family businesses. *Journal of Business Research*, 174, 114483. [doi.org](#)
- Sharma, P., & Manikutt, S. (2005). Strategic divestments in family firms: Role of family structure and community culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 293-311. [doi.org](#)
- Strike, V. M. (2012). Advising the family firm: Reviewing the past to build the future. *Family Business Review*, 25(2), 156-177. [doi.org](#)
- Sund, L.-G., Melin, L., & Haag, K. (2015). Intergenerational succession: Effects of pre-succession family climate and post-succession role conflicts on satisfaction. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 67-80. [doi.org](#)
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136-155. [doi.org](#)
- Radu-Lefebvre, M., Barrédy, C., & Fayolle, A. (2020). *Entreprises familiales et succession : défis et solutions*. *Entreprendre & Innover*, 44(1), 5-7. [doi.org cairn.info](#)
- De Freyman, J., & Richomme-Huet, K. (2010). *Entreprises familiales et phénomène successoral : pour une approche intégrée des modes de transmission*. *Revue Française de Gestion*, 200(1), 161-179. [doi.org shs.cairn.info](#)

Fattoum, S., & Fayolle, A. (2008). *L'impact de la relation prédécesseur/successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales*. *La Revue des Sciences de Gestion*, 230(2), 105-113. doi.org shs.cairn.info

Costa, A. D., Zen, A. C., & Spindler, E. dos S. (2022). *Family succession, professionalization and internationalization: A study of Brazilian family businesses*. *Journal of Family Business Management*, 12(4), 1065–1080. doi.org scienceon.kisti.re.kr

Baltazar, J. R., Fernandes, C. I., Ramadani, V., & Hughes, M. (2023). *Family business succession and innovation: A systematic literature review*. *Review of Managerial Science*, 17(8), 2897–2920. doi.org link.springer.com

Decker, C., Heinrichs, K., Rau, S., & Jaskiewicz, P. (2016). *What do we know about succession in family businesses? Mapping current knowledge and unexplored territory*. In F. W. Kellermanns & F. Hoy (Eds.), *The Routledge companion to family business* (pp. 15–44). Routledge.

Dalmoro Costa, V., Zen, A. C., & Spindler, M. (2022). *Family business succession and innovation: A systematic literature review*. *Journal of Family Business Management*, 12(4), 1065-1080.

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>

Haag, K., Helin, J., & Melin, L. (2006). Succession in family business: Communication practices and the role of power. [doi.org](https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.05.002)

Islas-Moreno, A., Muñoz-Rodríguez, M., Santoyo-Cortés, V. H., Martínez-González, E. G., Aguilar-Gallegos, N., & Morris, W. (2022). The role of conflict in the adoption of governance practices in family businesses. *Journal of Family Business Management*, 12(4), 959–980. [doi.org](https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2022.05.002)

Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 209-228. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00040.x>

Shahzad, F., Akhlaq, A., & Ghaffar, C. (2025). Exploring business succession dynamics in family-owned businesses: Lessons from Pakistani case studies. *Journal of Family Business Management*, 15(5), 1446–1465. [doi.org](https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2025.05.001)

Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86. <https://doi.org/10.1177/0894486511421665>

Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control, and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385-417. [doi.org](https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2005.08.003)

BNP Paribas Wealth Management. (2023, 31 mars). *New report: "Family Governance in Europe: trends and insights"*. wealthmanagement.bnpparibas

BNP Paribas. (2023, 13 novembre). *Les entreprises familiales : un enjeu de conquête pour BNP Paribas*. [BNP Paribas](#)

Le Soir. (2025, 26 février). *Près de 120.000 entreprises ont été créées en 2024 en Belgique*. [Le Soir](#)

BIA Group. (s.d.). *Historique – BIA Benelux*. [BIA Group](#)

Construction Cayola. (2023, 25 janvier). *Groupe BIA : « Nous sommes les garants d'un héritage »*. [Construction Cayola](#)

Batichronique. (s.d.). *Changement dans la continuité chez BIA Group*. [Batichronique](#)

L'Echo. (2024, 24 octobre). *Les nouvelles ambitions de la quatrième génération du groupe BIA*. [L'Echo](#)

Walmart. (s.d.). *Walmart*. [Walmart](#)

EkkoFin. (s.d.). *Walmart acquisition*. [EkkoFin](#)

2. Guide d'entretien et transcriptions

Cette section regroupe les guides d'entretien, les synthèses des entretiens ainsi que les retranscriptions utilisées dans le cadre de l'analyse empirique du mémoire.

guide d'entretien Romain Bia:

1. Mise en contexte : histoire personnelle et succession

- Comment s'est déroulée votre arrivée au sein du groupe BIA?
- Etes-vous le seul successeur à travailler dans l'entreprise? Y'a-t-il d'autres héritiers?
- Comment la décision de reprise s'est-elle construite (de ton point de vue)?
- Quelles étapes ont marqué le passage entre votre père et vous (formelles et/ou informelles)
- Quelle place occupe encore votre père dans le groupe
- Quand vous repensez à cette période, quels mots clés vous viennent pour décrire cette transition ?

(Relances possibles)

- Était-ce une succession anticipée ou progressive ?
- Aviez-vous toujours imaginé reprendre l'entreprise
- Comment la famille a-t-elle vécu ce passage de relais ?

2. La logique familiale : valeurs, héritage et cohésion

- Quelles valeurs familiales vous semblent les plus importantes dans la gestion du groupe ?

- Comment ces valeurs se traduisent-elles dans vos décisions de dirigeant ?
- Comment assurez-vous la cohésion avec les autres membres de la famille ?
- Les attentes de la famille diffèrent-elles de celle de l'entreprise? Comment conciliez-vous les deux?

(Relances possibles)

- La famille discute-t-elle collectivement des grandes orientations stratégiques ?
- Y a-t-il des rituels, traditions ou symboles familiaux encore présents dans le groupe ?

3. La logique patrimoniale : propriété, contrôle et transmission du capital

- Quelle importance la famille accorde-t-elle au maintien du capital dans le giron familial ?
- Comment conciliez-vous les besoins de croissance et la volonté de garder le contrôle familial ?
- Y a-t-il eu des discussions autour du partage du capital ou de la succession patrimoniale ?
- Comment envisagez-vous la transmission aux générations suivantes ?
- Le groupe a-t-il fait appel à des fonds externes ou reste-t-il entièrement familial
- Quels mécanismes formels (charte, conseil de famille...) existent pour encadrer la gouvernance ?

4. La logique managériale : professionnalisation et performance

- Quels ont été vos principaux axes de transformation depuis votre arrivée à la tête du groupe ?
- Comment équilibrez-vous la fidélité à l'héritage avec la nécessité d'innovation et de compétitivité ?
- Comment gérez-vous les relations entre cadres familiaux et non familiaux?
- Quelle place accordez-vous à la gouvernance formelle (conseil d'administration, direction, etc.) ?(//dans quelle mesure les décisions au sein du groupe sont encadrées par des structures officielles)
- Est-ce que des dirigeants non familiaux ont un rôle clé ? Comment la famille perçoit-elle cela?
- Comment définissez-vous la « légitimité » d'un dirigeant dans une entreprise familiale ?
- Quels apprentissages managériaux vous semblent indispensables à la réussite d'une succession ?

(Relances possibles)

- Avez-vous ressenti des résistances à vos initiatives de changement ?

5. Les arbitrages et les tensions vécues

- Durant la succession, quelles tensions ou dilemmes majeurs avez-vous rencontrés ?

- Y avait-il parfois des choix où les intérêts familiaux et économiques

divergeaient ?(exemple)

- Pouvez-vous me donner un exemple où vous avez dû trancher entre plusieurs logiques (ex. familiale vs managériale) ?
- Sur quels critères vous appuyez-vous pour prendre vos décisions ?
 - Comment faites-vous pour préserver l'équilibre entre performance économique cohésion familiale ?

(Relances possibles)

- Comment réagissez-vous face aux désaccords familiaux ?
- Vous sentez-vous parfois « arbitre » entre plusieurs attentes (famille, salariés, partenaires) ?
- Quelles stratégies ou pratiques vous aident à gérer ces tensions au quotidien ?

6. Bilan et projection

- Quel regard portez-vous aujourd'hui sur la succession ?
- Quels conseils donneriez-vous à une autre famille qui prépare une transmission?
- Comment voyez-vous l'avenir du groupe BIA et de la famille dans les années à venir?
- Quelles qualités estimez-vous essentielles pour réussir une succession familiale ?

Guide d'entretien Philippe Martin:

1. Mise en contexte

Pouvez-vous raconter brièvement l'histoire de Walmat et votre propre parcours dans l'entreprise ?

Pouvez-vous me parler de l'arrivée de votre fils dans la société?

À quel moment avez-vous commencé à envisager la succession ? Était-ce planifié ou plutôt progressif ?

2. Logique familiale : relations, valeurs, transmission

2.1 Valeurs et culture familiale

Quelles valeurs familiales pensez-vous avoir transmises à l'entreprise ?

En quoi ces valeurs influencent-elles les décisions au quotidien ?

2.2 Relation prédécesseur–successeur

Comment décririez-vous votre relation professionnelle avec votre fils avant et pendant la succession ?

À quel moment avez-vous estimé qu'il était "prêt" ?

Avez-vous ressenti le besoin de protéger votre fils, ou au contraire de le confronter à certaines réalités ?

2.3 Place de la famille élargie

D'autres membres de la famille sont-ils impliqués ?

Y a-t-il eu des attentes, pressions ou avis divergents au sein de la famille concernant la succession ?

3. Logique patrimoniale : capital, héritage, équité

3.1 Conservation et transmission du patrimoine

Le maintien du capital dans la famille était-il un objectif prioritaire pour vous ?

Comment avez-vous abordé les questions d'équité patrimoniale entre les enfants ?

3.2 Organisation de la transmission

Avez-vous formalisé certains aspects (pacte d'actionnaires, règles de transmission, structure juridique) ?

Quels ont été les choix les plus sensibles à ce niveau ?

4. Logique managériale : compétences, professionnalisation, performance

4.1 Préparation du successeur

Quels critères avez-vous estimés indispensables pour qu'il reprenne l'entreprise ?

(Compétences, expérience terrain, légitimité...)

Avait-il un parcours « légitimant » selon vous ?

4.2 Professionnalisation de l'entreprise

Avez-vous modifié certains aspects de la gouvernance ou des process pour préparer son arrivée ?

Avez-vous fait appel à des conseillers externes ou à un regard extérieur pendant la transition ?

4.3 Votre retrait progressif

Comment avez-vous géré votre propre détachement ?

Avez-vous rencontré des difficultés à lâcher prise ou à déléguer ?

5. Les tensions vécues : pouvoir, légitimité, stratégie

5.1 Tensions de pouvoir

Y a-t-il eu des moments où il vous a été difficile de laisser l'autorité décisionnelle à votre fils ?

Comment avez-vous évité la « double direction » ?

5.2 Tensions de légitimité

Avez-vous ressenti des résistances internes (salariés, famille, clients) à l'idée qu'il reprenne la direction ?

Comment ces résistances ont-elles été gérées ?

5.3 Tensions stratégiques (continuité vs changement)

Votre fils a-t-il voulu modifier des pratiques ou des orientations stratégiques ?

Comment avez-vous vécu ce besoin de changement ?

Y a-t-il eu des désaccords ? Comment ont-ils été arbitrés ?

6. Arbitrages opérés : familial / patrimonial / managérial

Pouvez-vous me donner un exemple concret de décision de succession où vous avez dû arbitrer entre :

ce qui était bon pour l'entreprise,
ce qui était important pour la famille,
et ce qui était essentiel pour le patrimoine ?

Qu'est-ce qui vous a guidé dans ces arbitrages ?

7. Mécanismes de régulation installés

Quels outils ont permis d'apaiser ou d'éviter les tensions ?

(Gouvernance, communication, règles, tiers externe...)

Quels mécanismes ont été les plus utiles pour rendre la succession fluide ?

8. Phase post-succession

Quel est votre rôle aujourd'hui dans l'entreprise ?

Comment vivez-vous ce changement de statut ?

Pensez-vous que la succession est terminée ou encore en cours ?

9. Conseils et regard réflexif

Avec le recul, qu'auriez-vous fait différemment ?

Quels conseils donneriez-vous à un dirigeant familial qui prépare la transmission à son enfant ?

Selon vous, quels sont les facteurs clés d'une succession réussie ?

Guide d'entretien frère 1 M.R:

1. Introduction

Pouvez-vous me rappeler votre parcours dans l'entreprise ? À quel âge et sous quelles conditions avez-vous commencé ?

À quel moment la succession a-t-elle commencé à être envisagée pour vous ?

2. Logique familiale : socialisation, attentes et rôle du père

2.1 Socialisation progressive au métier

Vous avez grandi dans l'entreprise : comment cela a-t-il influencé votre relation au métier ?

Aviez-vous le sentiment que votre rôle futur était "évident" pour la famille ? Pour vous-même ?

2.2 Relation avec le prédécesseur

Comment décririez-vous votre relation professionnelle avec votre père au moment de la transition ?

A-t-il été un "mentor", un superviseur, un dirigeant encore très présent ?

Avez-vous ressenti une pression implicite (ou explicite) liée à votre statut d'héritier ?

2.3 Relation fraternelle

Comment avez-vous vécu le fait que votre frère vous rejoigne plus tard avec un parcours différent ?

Y a-t-il eu un besoin de redéfinir les rôles ?

Comment évitez-vous les tensions ou les rivalités ?

3. Logique managériale : compétence, légitimité, professionnalisation

3.1 Construction progressive de votre légitimité

Pensez-vous que le fait d'être entré très jeune vous a facilité l'acceptation interne ?

Avez-vous ressenti le besoin de "prouver" davantage parce que vous étiez le fils du gérant ?

3.2 Comparaison implicite avec le frère

Votre expérience antérieure dans l'entreprise vous a-t-elle donné un avantage managérial ?

Comment gérez-vous les déséquilibres potentiels de compétence perçue ?

3.3 Transformation et vision

Avez-vous impulsé des changements après votre prise de responsabilités ?

Ces changements ont-ils créé des tensions avec le prédécesseur ou avec votre frère ?

4. Logique patrimoniale : équité, répartition et capital

4.1 Égalité patrimoniale entre frères

Le partage égal du capital vous semble-t-il juste, au regard de vos parcours différents ?

Avez-vous ressenti des frustrations ou au contraire une satisfaction de cette égalité ?

4.2 Gouvernance et pouvoir

Même si vous avez plus d'expérience, vous êtes aujourd'hui égaux en droits : comment vivez-vous cette égalité décisionnelle ?

Y a-t-il des domaines où vous avez "plus de poids" que votre frère, même implicitement ?

5. Les tensions vécues : pouvoir, légitimité, stratégie

Avez-vous connu des moments de friction avec votre père au moment où il devait lâcher prise ?

Avec votre frère : tensions sur les décisions ? Sur les rôles ? Sur la stratégie ?

Comment gérez-vous les désaccords aujourd'hui ?

6. Arbitrages effectués

Pouvez-vous citer une décision où vous avez dû arbitrer entre logique familiale, patrimoniale et managériale ?

Plutôt que de choisir une logique dominante, avez-vous parfois dû "combiner" ou "équilibrer" les trois ?

7. Mécanismes de régulation

Quels outils ou pratiques avez-vous mis en place pour éviter les tensions fraternelles ?
(réunions de direction, répartition formelle, zones de responsabilité...)

Avez-vous bénéficié d'un accompagnement externe (comptable, notaire, coach, conseil familial...) ?

8. Regard rétrospectif

Que referiez-vous différemment dans la succession ?

Quel conseil donneriez-vous à une fratrie reprenant ensemble une entreprise ?

Guide d'entretien frère 2 F.R:

1. Introduction

Quel a été votre parcours avant de rejoindre l'entreprise ?

2. Logique familiale : place dans la fratrie, rôle et attentes

2.1 Décision d'intégrer l'entreprise

Intégrer l'entreprise a-t-il été votre choix personnel ou une proposition familiale ?

Aviez-vous des appréhensions avant votre arrivée (regard des salariés, comparaison avec votre frère...) ?

2.2 Relation fraternelle

Comment décririez-vous votre relation avec votre frère au travail ?

Avez-vous ressenti une forme de hiérarchie implicite à votre arrivée ?

2.3 Regards internes (famille et salariés)

Comment les salariés ont-ils accueilli votre arrivée ?

Pensez-vous avoir dû "gagner votre place" plus que votre frère ?

3. Logique managériale : montée en compétences et légitimité

3.1 Courbe d'apprentissage

Comment s'est passée votre adaptation aux responsabilités ?

Quels ont été vos plus grands défis opérationnels ?

3.2 Comparaison avec le parcours de Maurice

Avez-vous ressenti un déséquilibre dans la répartition des responsabilités au début ?

Y a-t-il eu des moments où vous vous êtes senti perçu comme "moins légitime" ?

3.3 Gouvernance actuelle

Aujourd'hui vous êtes égaux en pouvoir : comment cette égalité s'est-elle construite ?

Qu'est-ce qui vous a permis de renforcer votre légitimité managériale ?

4. Logique patrimoniale : équité et perception

4.1 Influence de la structure patrimoniale sur votre collaboration

Avez-vous parfois ressenti que votre frère avait plus de pouvoir "de fait" que vous ?

5. Tensions vécues : décisions, rôles, vision

5.1 Décisions stratégiques

Avez-vous vécu des tensions concernant les décisions importantes ?

Comment gérez-vous les désaccords aujourd'hui ?

5.2 Relation au père prédécesseur

Votre père a-t-il joué un rôle dans votre intégration et dans la répartition des responsabilités ?

A-t-il eu du mal à lâcher prise ? À être équitable ?

5.3 Identité professionnelle

Avez-vous parfois éprouvé un besoin plus fort que votre frère de “faire vos preuves” ?
Comment avez-vous construit votre propre identité professionnelle dans la société ?

6. Arbitrages effectués

Pouvez-vous me donner un exemple où vous avez dû équilibrer :
une logique familiale (cohésion, égalité)
une logique patrimoniale (droits, propriété)
une logique managériale (efficacité, compétence) ?
Comment hiérarchisez-vous ces logiques dans votre prise de décision ?

7. Mécanismes qui ont facilité (ou non) la transition

Quelles pratiques ont permis d’éviter ou de résoudre les tensions ?
Existe-t-il une séparation claire des rôles ? Des réunions régulières ? Un cadre formel ?

8. Regard rétrospectif

Avec le recul, qu’auriez-vous aimé faire autrement ?
Quel conseil donneriez-vous à quelqu’un qui rejoint une entreprise familiale plus tardivement ?

Interview Romain Bia:

Transcript

Léa : Est-ce que ça t'embête, du coup, si j'enregistre pour pouvoir retranscrire après plus facilement ?

Romain : Non, pas de souci. A mon avis, c'est aussi un public restreint. Ça ne se retrouve pas sur le Web n'importe où non plus.

Léa : Non, du tout.

Romain : Un mémoire, quoi.

Léa : Voilà. Euh, du coup, l'interview, euh, elle sera surtout de-- au début, deux, trois questions de mise en contexte sur la, la succession. Et puis, ça va être surtout autour des axes familiaux, managériaux et patrimoniaux. Et ensuite, les différentes tensions qu'il peut y avoir entre ces trois liens, ces trois points.

Romain : Je vois que tu prépares bien la suite.

Léa : J'essaie de structurer.

Romain : Non, mais c'est bien. C'est bien. C'est une bonne idée de le faire maintenant.

Léa : Oui. Euh, du coup, est-ce que tu peux commencer par m'expliquer comment s'est déroulée ton arrivée au sein de, du groupe Bia, par où t'as commencé, comment t'as intégré l'entreprise petit à petit ?

Romain : Euh, écoute, moi, mon père avait succédé à mon grand-père et, euh, un peu au forceps à cette génération-là. Donc moi, mon père m'a laissé faire absolument ce que je voulais. Donc j'ai fait des études très standards. Euh, j'ai commencé chez Accenture. Et

puis, euh, et puis un jour, en discutant avec un ami, je me suis rendu compte que je perdais quand même un peu mon temps dans une société de conseil où je travaillais énormément et où j'avais pas l'impression qu'il y avait beaucoup de sens à ce que je faisais. Et, euh, et je me suis souvenu, travaillant déjà depuis trois, quatre ans, que on avait une société familiale que en fait, je ne connaissais que très peu. Euh, tellement pas qu'en fait, j'avais fait mon mémoire dessus pour essayer de comprendre quelle était la société familiale. Donc, je la connaissais quand même très peu. Donc, euh, je suis rentré chez Bia, euh, après quatre, cinq ans dans une compagnie de conseil. Pour rentrer chez Bia, ils m'ont fait faire un assessment et puis une interview avec, euh, des administrateurs externes. Donc pour déjà apporter une certaine neutralité à, à cet engagement. Il y avait aussi des critères minimum chez Bia à respecter pour qu'un familial puisse rentrer chez nous. Il fallait, euh, parler au moins deux langues. Il fallait au moins trois ou quatre ans d'expérience, un diplôme universitaire dans un domaine lié à, à, au poste concerné. Voilà, donc je suis rentré chez Bia en tant que contrôleur de gestion, stricto sensu, ce que j'ai fait pendant un an. Et puis je suis parti en Afrique. Euh, en Afrique, j'ai occupé différents postes en finance. Et puis, bon an, mal an, on m'a proposé, euh, d'autres fonctions, des fonctions plus de direction générale de PME, hein. Donc euh, j'ai commencé en Côte d'Ivoire, on était dix-sept. Euh, c'était vraiment une PME. Et puis petit à petit, voilà, je, je suis monté comme ça dans différentes fonctions dans le groupe, hein. C'est la chance de Bia, c'est que c'est déjà une assez grosse société, donc il y a-- je rapportais à quelqu'un qui rapportait à quelqu'un, qui rapportait à quelqu'un, qui rapportait à mon père. Donc c'est-- ça avait cette facilité-là. Euh, et puis, puis voilà, à un moment donné, on m'a proposé de rentrer pour prendre un poste de direction. Euh, ça, c'était il y a cinq ans. Donc j'ai été directeur après dix ans d'Afrique dans des fonctions opérationnelles, management, finance, etc. Euh, on m'a proposé de prendre le rôle de directeur des ventes pour le groupe, que j'ai accepté. Je suis rentré en Belgique avec Marie à ce moment-là. Donc ça, c'était il y a cinq ans. Et donc là, je rapportais à mon père. Et euh, et voilà. De nouveau, à chaque étape, j'ai dû faire des assessments. Ça, ça a toujours été un peu la marque de fabrique pour formaliser objectivement les choses. Et puis, euh, parce que je pense que c'est une des questions, à un moment donné, après quelques années, c'est clair que je commençais à avoir accumulé tout le bagage et l'expérience pour prendre un poste de CEO. Et la question s'est posée, puisque chez Bia, il y a cinq branches. Donc c'est pas-- mon père n'est pas seul. Il y a cinq branches familiales qui sont actionnaires. Et la question s'est posée de dire : Est-ce qu'on prend un CEO interne dans les candidats Bia ? Et si oui, qui ? Ou on prend un CEO externe ? Euh, assez vite, il y a eu un consensus pour dire : il vaut sans doute mieux quelqu'un qui connaît déjà la société, parce qu'on a quand même un métier qui est assez spécifique. Il faut connaître l'Afrique, il faut connaître la Belgique. 'Fin bon, il faut quand même de l'expérience. Et dans les candidats internes, ma candidature, il y avait deux, trois profils et ma candidature est sortie du lot parce que je suis un familial, c'est clair, faut pas le, faut pas le nier, que je connaissais très très bien la boîte et que j'avais la volonté. Donc voilà, je cochais pas mal de critères. Euh, de nouveau, on m'a fait faire un assessment, on m'a demandé de venir présenter ma stratégie et sur base de ça, j'ai eu, euh Un consensus au niveau du conseil d'administration en disant : Et voilà, on est prêt à faire confiance à Biya et euh, à Biya, à Romain, euh, pour prendre le poste de CEO. Et ça s'est passé comme ça. Euh, évidemment, au début, il a fallu recréer un peu cette confiance par rapport à mon père qui était là depuis plus de vingt-deux ans. Et euh, c'est ce que je m'appelle à faire encore aujourd'hui, mais globalement, ça se passe bien.

Léa: Et parce que tu as parlé qu'il y avait cinq branches, euh, dans l'entreprise, enfin familiales. Mais moi, parce que du coup, j'ai fait un peu mes recherches avant d'interviewer

pour savoir ce qui était pertinent. J'ai jamais vu que, euh, ton père et du coup les quelques articles sur la succession, euh, par rapport à toi, mais j'ai jamais entendu parler des autres personnes de ta famille qui travaillent dans l'entreprise.

Romain : Euh, alors, donc on a cinq branches d'actionnaires, donc euh, à parts égales. Et puis après, aujourd'hui, on a aussi fait rentrer, puisque ce sera une de tes questions plus tard, un actionnaire externe. C'est une très grosse société qui s'appelle Submitomy. Euh, dans ces cinq branches familiales, il y en a trois qui sont actives, qui étaient actives. Il y a la branche de mon père et moi. Et puis j'ai mes deux oncles qui sont toujours actifs dans la société et qui représentent leur branche de famille aussi.

Léa : Ok. Vous avez chacun un peu vos postes et vos zones de, de travail.

Romain : Alors, comment on travaille ensemble ? Ben, euh, on dissocie les deux, c'est-à-dire, euh, mes oncles ont leur parcours chez Biya et ils n'ont pas, euh, voulu prétendre non plus à un poste de CEO, euh, mais ont une responsabilité qui leur est propre, qui est importante et ils font leur, leur boulot très très bien. Et euh, et voilà. Et le fait que moi, je sois plus jeune qu'eux ne pose pas de problème parce qu'on fait les choses en bonne intelligence. Donc eux ont cette humilité-là. Moi, j'ai le respect nécessaire, euh, de par leur expérience et leur âge et, et globalement, ça se passe très bien.

Léa : Ok. Puisqu'on est un peu dans la branche familiale, on va faire la première partie, euh, de mon mémoire du coup. Qui, euh-- Donc la première question que, qu'un-, que je pourrais demander, c'est : quelles sont les valeurs familiales que tu as ramenées au sein de l'entreprise et dans ta gestion, on va dire, de l'entreprise ?

Romain : Euh, c'est, c'est une question compliquée, je trouve. Je, je, je l'ai lue hier soir, mais les valeurs familiales qui nous définissent, euh, je dirais que c'est le côté entrepreneur, euh, le côté, euh, émotionnel, passion, dans le sens où, euh, on se, on est proche des gens. Euh, c'est une société familiale, ça se sent tout de suite dès que tu arrives chez nous par rapport à une grosse boîte. Euh, on se connaît, on se tutoie, on mange ensemble, on, on est assez proches les uns des autres et on respecte, on se res-, on se respecte beaucoup. Donc, il y a un peu ce côté bienveillance, euh, familiale. Euh, donc ça, c'est le point deux. Le point trois, euh, c'est la vue long terme dans les décisions. C'est-à-dire qu'on n'essaie pas de faire du bénéfice sur une année pour en perdre l'année d'après. On essaie de, de construire quelque chose parce qu'on est une société familiale où on veut traverser les générations.

Léa : Ok. Euh, il y avait des questions que j'avais préparées, donc sur la, plutôt la cohésion avec les autres membres de la famille. Ou est-ce que, par exemple, les attentes de la famille peuvent différer de celles de l'entreprise ? De ce que j'ai un peu cru déjà comprendre de, de ce que tu me disais, c'est que globalement, vous avez la même façon de penser ou la même vision et que donc ça ne pose pas réellement problème au sein de la famille. Euh...

Romain : Non, mais, euh, mais je pense que la question reste bonne. C'est, euh... Les, les attentes des gens qui ne sont pas dans la société, des actionnaires non actifs, va toujours être fort-, assez fortement différente de, de ce que l'entreprise fait ou pourrait faire en fonction de la compréhension. Je te donne un exemple. La génération de mon père, ben, ils ont tous bossé dans la boîte, pour faire simple, presque. Ils connaissent la boîte, ils sa-, ils connaissent le secteur d'activité, etc. Donc, ils, ils sont assez proches en termes d'attentes. La génération d'en dessous, c'est-à-dire la génération qui est entre mon âge et ton âge, ben parfois, ils connaissent pas du tout la boîte. Ils connaissent pas la société, ils connaissent pas le secteur d'activité, ils connaissent pas les clients en Afrique. Et donc pour eux, tout ça, c'est un peu, euh, c'est un peu théorique, c'est un peu loin. Et quand ils sont

loin, euh, forcément, tu crées parfois cette déconnexion entre la vie de l'entreprise et la vie, euh, des actionnaires et les attentes peuvent varier. D'où le fait que c'est très important pour moi de maintenant rattacher notre génération, au sens large, à, euh, à la vie de l'entreprise pour que ça reste assez bien connecté. Ça, c'est ce que je vois.

Léa : Oui, oui, oui. Et du coup, euh, comment lorsque vous avez des, des points de vue différents, est-ce que vous avez, par exemple, euh, en amont, fait une charte familiale ou des, on va dire, des, des points qui vous empêchent l'un et l'autre de prendre des décisions Arbitraire, on va dire ? Ou comment vous gérez quand il y a des petites différences de points de vue ?

Romain : Ben euh, on a un conseil d'administration avec des droits de vote. Et euh, et quand il y a des divergences d'intérêts, on essaye d'avoir un consensus. Parfois, ça n'est pas possible. Mais euh, mais ça, c'est vraiment le rôle du conseil d'administration dans lequel tu as, tu as les membres de la famille, tu as des administrateurs externes qui sont neutres. Et maintenant, on a un nouvel actionnaire en plus, mais même avant ça, euh, et chacun a son droit de vote. Et donc ça peut être un administrateur externe qui a une vue différente, ça peut être un actionnaire familial qui dit : « Non, moi, je pense qu'on devrait faire ça ou ça ». Et puis après, c'est, c'est le consensus ou en tout cas le, le, le quorum qui, qui, qui prévaut quoi. C'est comme ça que ça se passe. Parce que ce qui compte aussi, c'est que tu aies une certaine continuité et une stabilité dans les décisions du conseil. Donc, le conseil d'administration est pour ça hyper important.

Léa : OK. Euh, je vais du coup entamer la deuxième partie au niveau patrimonial. Euh, quelle est l'importance, enfin, quelle importance la famille accorde-t-elle au maintien du capital euh, au sein de la famille ? Puisque donc maintenant, vous avez fait-- je crois que c'est très récent, non, euh, le nouvel actionnaire ?

Romain : Oui, ça fait un an.

Léa : Oui. Et du-- Et oui, donc qu'est-ce qui a motivé ce choix, etc. ?

Romain : Euh, que la société reste familiale, c'était important. Euh, j'ai vu qu'une de tes ques-questions, c'était comment tu allais croissance et volonté de rester familial. Et clairement, on était à un moment de la vie d'entreprise où on avait le sentiment que, ben, soit on, on capait la croissance, c'est-à-dire on la limitait, soit il fallait faire rentrer un actionnaire externe que pour pouvoir continuer cette croissance sans prendre trop de risques. Parce que sinon, tu peux pousser ta croissance beaucoup plus loin et tu prends des risques parce que si ton marché se retourne, ben, en fait, tu, tu te retrouves dans une position où tu as pris des emprunts très importants et tu ne sais pas les rendre. Donc, on a pris ce choix-là de renforcer notre capital avec un actionnaire externe, euh, qui a une envergure internationale et qui nous permet de poursuivre cette croissance.

Léa : OK. Euh, et y a-t-il eu, j'imagine qu'il y a eu des discussions autour du partage du capital ou de la succession. Est-ce que ça s'est fait au conseil de direction comme tu expliquais plus tôt ?

Romain : Euh, partage du capital, euh, je ne sais pas tellement ce que tu veux dire, mais...

Léa : La décision, justement, euh, de, de faire appel à un actionnaire externe. Lorsque vous avez décidé ça, c'est un conseil de direction de façon un peu formelle, j'imagine.

Romain : Ouais, conseil d'administration, oui, oui, on a, on a euh, on a évidemment entériné ça au niveau du conseil d'administration, ouais. C'est là où ce genre de décision se prend.

Léa : OK. Euh, c'est un peu tôt dans ton cas, mais comment envisages-tu la transmission aux générations suivantes ? Ou alors s'il y a d'autres branches de ta famille qui sont un peu plus proches de ça. Est-ce que c'est, on va dire, très, euh, théorique et, et avec des plans précis ou est-ce que chacun fait un peu...

Romain : Euh, non, mais la succession, euh, en tout cas à mes enfants et tout ça, clairement, la question ne se pose pas tout le moment. Euh, au niveau de l'intégration d'autres membres de la famille, de cousins, etc, on est en réflexion pour le moment pour voir comment on peut continuer à mieux structurer, euh, les demandes, les attentes, qu'il y ait des critères minimum et qu'après, euh, qu'on, on autorise l'intégration de, de nouveaux collaborateurs de la famille, mais que ça se passe à certains critères quoi. C'est plutôt là-dessus qu'on travaille pour le moment.

Léa : OK. Et du coup, est-ce qu'il y a déjà des mécanismes type charte, conseil de famille qui existent ou est-ce que vous envisagez de, d'avoir des mécanismes ?

Romain : Oui, on, on a, on n'a plus de conseil de famille et c'est un truc qu'on, on relance maintenant. Euh, on a, on a eu ça toute une époque et puis, et puis ça a été arrêté. Et clairement, je pense que maintenant, euh, c'est super important de, de relancer ça. Donc, on s'occupe de ça avec ma cousine pour le moment.

Léa : OK. Et des chartes ?

Romain : Donc charte et conseil de famille.

Léa : OK. Et donc charte, pour l'instant, vous n'avez pas non plus euh...

Romain : Non. Pas de charte familiale. Nous, on a un pacte d'actionnaires, mais on n'a plus de charte familiale.

Léa : OK. Euh, d'un point de vue managérial, quels ont été les principaux axes de transformation depuis ton arrivée à la tête du groupe ?

Romain : Euh, ben moi, je vais redéfinir la stratégie 2026-2030. Euh, je dirais qu'il y a deux choses, c'est continuer à professionnaliser notre métier, faire croire à nos activités et les digitaliser, donc apporter plus d'innovation et de D'outils digitaux. Je dirais que ça, c'est les trois grands axes. Euh, c'est améliorer l'existant, euh, avoir un plan de croissance et un plan de modernisation.

Léa : Comment équilibres-tu la fidélité à l'héritage, donc, euh, bon, ça, c'est clair, avec la nécessité d'innovation et de rester compétitif ?

Romain : Je pense que ça se fait de manière assez naturelle. Ce qui a été fait a été bien fait, donc il n'y a pas grand-chose à se-- à dire. Euh, par contre, ben, forcément, les choses avancent vite, notre secteur évolue et donc, euh, on est obligé de s'adapter et de se moderniser. C'est tout. Donc ça, ça se fait, euh, ça se fait, ça se fait comme ça, de manière assez naturelle.

Léa : OK. Euh, une question donc qui est : quelle place accordes-tu à la-- enfin, accordez-vous, en fait, à la gouvernance formelle, donc conseil d'adminis-d'administration, direction, etc. ? Et du coup, enfin, c'est un peu en parallèle par rapport, euh, à la-- dans quelle mesure les décisions sont prises et encadrées, euh, de façon officielle dans le groupe ?

Romain : Oui. Chez Biya, c'est hyper, hyper, hyper structuré. Euh, on a des organes de décision par sujet. Euh, ça, c'est au niveau de la société, donc de Biya Groupe, euh, dont je suis le CEO. Et puis, au niveau de, du conseil d'administration familial et avec notre actionnaire externe, là, c'est la même chose. Tout est excessivement formalisé. On a des comités, on a un comité de rémunération, on a un comité sustainability, on a un comité d'audit, on a un comité diversification et stratégie et, et, et tout ça rapporte au conseil d'administration. Donc tout ça a été-- la gouvernance, euh, très formelle chez nous et pour moi, c'est une bonne chose. Ça permet de structurer, de dissocier les différents sujets et, et c'est, c'est assez efficace, je trouve.

Léa : OK. Euh, quels apprentissages managériaux, euh, te semblent indispensables à la réussite d'une succession ?

Romain : C'est un peu tôt pour moi. Euh...

Léa : De ton point de vue, qu'est-ce qui-- qu'est-ce que tu penses qui a fait que ton arrivée s'est bien passée ?

Romain : Je pense que ce qui est très important, et euh, ça, je m'adresse aussi à Léa, Léa Hamakers, euh, je trouve que c'est très important de, d'avoir la chance de bien comprendre quand même le métier. Alors, par exemple, dans ton cas, euh, ton père, il a appuyé sur le terrain, euh, et ça, tu sais pas le remplacer. Euh, moi, j'ai fait l'ESSEC aussi, je suis pas du tout un ingénieur civil, je m'inscrivais pas du tout dans ce parcours-là au départ, mais j'ai eu le temps, euh, au fur et à mesure des années, de bien comprendre les opérations. Je connais les gens, euh, et ils me connaissent, euh, je connais les différents pays, je connais les différentes problématiques. Franchement, c'est déjà compliqué de me, me la faire à l'envers, pour faire simple. Et je trouve que c'est très important parce que quand tu as cette chance-là, ce qui n'est pas donné à tout le monde, moi, j'ai eu cette chance-là, c'est d'avoir le temps de me former dans, dans Biya. En fait, quand tu arrives dans un poste de direction et que tu dois prendre des décisions et des orientations stratégiques, euh, ben tu sais de quoi on parle. Euh, et du coup, c'est beaucoup moins stressant et anxiogène que quand, en fait, t'es pas sûr parce que tu ne connais pas. Et, et ça, pour moi, c'est très important. Euh, je trouve que si tu peux avoir la chance de passer suffisamment de temps pour-- je demande pas de savoir comment on construit un, un bâtiment et tout ça. C'est à quoi il faut faire attention dans, dans le cahier des charges, comment gérer les gars, quels sont les risques principaux, euh, qui est le directeur de chantier que tu devras avoir ou plutôt poser sur lui et lui poser les, les cinq questions clés. Et le reste, c'est de la technique, c'est lui qui va gérer. Tous ces sujets-là sont importants parce qu'une fois que tu vas devoir reprendre le poste, euh, le fait d'avoir compris tout ça fait que tu vas quand même voir là où il y a du risque. Euh, et tu vas aussi te dire : OK, je peux prendre le risque là-dessus parce que je comprends ce dont je parle. Donc c'est quand même important, je trouve. Voilà, moi, ça, c'est un. Et deuxième, dans mon cas, une fois que j'étais bien préparé, euh, le fait que mon père m'ait laissé ma place. Euh, ça, ça a été un facteur clé de succès chez nous, Biya. Euh, chapeau bas à mon père aussi. C'est que mon père m'a dit : le premier octobre, je suis parti. Premier octobre, il n'était plus là. Parti. Ciao. Il a vidé et il a laissé son bureau et il est parti. Alors, il est là. Si j'ai besoin de lui, il vient, euh, il vient de temps en temps. Enfin, quasi pas, en fait. Il vient deux, trois jours par an. Mais moi, c'est de ça que j'avais besoin. Alors, il y a d'autres gens qui diraient : Ben non, moi, j'ai besoin qu'il soit là beaucoup plus longtemps. Moi, j'ai quinze ans de boîte, donc c'est différent. Mais le fait qu'il m'ait laissé la place, ça a tout changé. Le gros des boîtes que je vois, que ce soit des petites ou des très très grosses, encore bien plus grosses que nous, euh, qui plantent, c'est quand souvent la génération d'avant ne fait pas confiance ou prend trop de place. C'est pas toujours fait de manière volontaire, c'est parfois instinctif, mais, mais toujours est-il que du coup ça marche pas bien parce que, parce qu'on ne laisse pas assez d'espace. Donc il faut trouver le bon compromis aussi pour pouvoir prendre ses marques et imprimer sa marque. Ça, c'est vachement important.

Léa : C'est un gros point de mémoire, ça. C'est la place du successeur ou du prédécesseur. Est-ce que tu penses que ça, c'est un peu plutôt subjectif et ce que toi, tu penses, mais est-ce que le fait d'avoir fait justement autant de temps avant d'avoir le poste que tu as aujourd'hui, ça n'a pas aussi aidé du coup ton père à se dire— enfin, d'avoir toi ce sentiment de légitimité et lui le sentiment de, de se dire qu'il peut faire confiance et que tu as les capacités pour ?

Romain : C'est évident. Évident. Et par exemple, dans mon cas, lui souhaitait sortir deux ans plus tôt, mais le temps qu'on trouve mon remplaçant qui a été ma remplaçante, il a fallu

deux ans de plus. Eh bien, ces deux ans étaient quand même nécessaires aussi pour lui pour faire son... pour être prêt à sortir. Et il est sorti à soixante-sept ans, donc il est pas sorti si jeune. Euh, mais il lui a fallu aussi du temps pour accepter l'idée, sachant qu'il y a consacré sa vie, que, euh, que c'était le moment de partir. Même si son esprit lui disait qu'il fallait sortir, le fait d'avoir ces deux ans de plus l'ont aidé. Mais c'est sûr que, de nouveau, la confiance et le passage de flambeau se passent bien quand des deux côtés, il y a un niveau de confiance. Et c'est pas toujours une question de, de capacité. Ça aussi, pour toi, c'est important de comprendre. C'est, par exemple, ton père, j'en ai, j'en ai pas parlé avec lui, mais je pense pas que lui va se poser la question de tes capacités intellectuelles. D'office que non. C'est plutôt est-ce que tu auras l'expérience pour ne pas te retrouver dans une situation où t'es pris un peu en étau à la gorge avec un truc que tu, que tu sais pas gérer parce que tu ne l'as pas géré. C'est de l'expérience, quoi. Et donc c'est sûr que c'est pour ça que ça se construit. Mais t'as la chance de...

· Privé-

Romain : Moi, je trouve que ce qui est bien, c'est de travailler avec lui, mais si possible pas toujours en direct. En tout cas, moi, ça aurait été... Moi, j'aurais commencé chez Edgar en travaillant pour mon père. Un an après, je serais parti. Vous avez pas les mêmes tempéraments. Je pense que vous êtes très complémentaires, fusionnels et tout ça, de l'extérieur, avec ton père. Mais moi et mon père, un an, j'aurais tenu, max, parce que j'étais pas du tout, et lui non plus, matures et prêts à avoir une relation père-fils au boulot. Impossible. Moi, j'ai eu cette chance d'avoir des, des échelons avant et c'était bien comme ça pour nous deux. Si tu peux ne pas travailler en direct. Moi, c'est mon expérience. De nouveau, il y a pas de solution unique. C'est pas comme si... Moi, dans mon cas, c'est clair qu'avec ma maturité d'époque, c'était nécessaire. Et le fait de rapporter à d'autres gens avant, c'est bien. Moi, le fait d'avoir deux, trois ans de boîte ailleurs, ça m'a aussi aidé. Ça m'a aidé à me dire : « Ok, je suis pas si mauvais. J'ai quand même deux, trois ans dans une autre boîte, je dois pas être si débile ». Ça m'a aidé. Parce que tout le monde ne sera pas sympa avec toi, quelle que soit la taille de la boîte. Moi, il y a des gens qui ont essayé de me foutre dehors, il y a des gens qui ont essayé de m'écraser. Il y en a qui ont été-- qui essayaient d'être trop gentils avec toi. Ça va être comme ça toute, entre guillemets, toute ta vie, jusqu'à ce que tu sois le boss. Et quand tu seras le boss, de toute façon, les gens seront gentils avec toi. Euh, enfin, tu vois, ça, c'est, tu, tu, tu vas... De toute façon, t'es déjà la fille de, donc tu sais ce que c'est. C'est comme ça.

Léa : Oui.

Romain : Ouais. Je t'écoute.

Léa : Je te, je fais encore deux petites questions et après, comme ça, je te laisse tranquille. Euh, plus au niveau des, du coup, justement, des tensions qu'il peut y avoir entre l'aspect familial, patrimonial, managérial. Euh, y a-t-il eu, enfin, y avait-il parfois des choix où les intérêts familiaux et économiques divergeaient ? Et comment est-ce que vous avez du coup géré ce, ces divergences ?

Romain : Euh, le fil conducteur chez nous, c'est que la société prime sur les-- la vie de la société prime sur nous. Et euh, ça, je crois que c'est très fort chez nous. C'est-- Et moi, je réfléchis comme ça. C'est-à-dire, je réfléchis pas entre guillemets, je suis actionnaire de la société, mais je réfléchis vraiment comme CEO, c'est-à-dire, euh, je challenge d'ailleurs les autres membres de la famille, euh, sur qu'est-ce qui est le meilleur pour Biya. Et voilà, c'est un peu le point de vue de chez Biya et je trouve que c'est très bien.

Léa : Ok. Et comment est-ce que vous faites du coup pour quand même préserver l'équilibre entre la performance qui est du coup votre point le plus important et une cohésion familiale pour quand même que tout le monde s'entende bien et, et vous arriviez à vous parler encore quoi ?

Romain : Euh, chez nous, en tout cas, ce qu'on essaie de faire, c'est d'objectiver la performance, c'est-à-dire que les rôles et responsabilités soient bien définis, que les objectifs... Je te donne un exemple. Moi, quand j'étais directeur des ventes, déjà, je faisais l'évaluation de mon oncle. Et il a des objectifs annuels, puis s'ils sont remplis à quatre-vingt pour cent, il a quatre-vingt pour cent de, de bonus. C'est tout. C'est tout. Il n'y a pas de... Tu vois.

Léa : Ouais, c'est très structuré.

Romain : C'est structuré et ça n'a rien à voir avec le fait qu'il soit actionnaire. Il a un poste, c'est la même chose pour moi. J'ai un poste, j'ai fait mon boulot, il est fait à quatre-vingt pour cent, il est fait à cent pour cent, quatre-vingt pour cent de bonus, cent pour cent de bonus. Basta. Et il y a pas de-- On mélange pas quoi.

Léa : Ouais, ouais.

Romain : C'est un peu militaire, mais au moins, c'est écrit, c'est formalisé, il y a pas de discussion.

Léa : Ça aide à garder justement ce côté objectif et pas déborder sur les sentiments.

Romain : Exactement.

Léa : Euh, quel conseil donnerais-tu à une autre famille qui prépare une transmission ? Par-- Au-delà de tous ceux que tu as déjà donnés.

Romain : Euh, non, succession réussie, c'est, c'est la préparation, euh, la confiance, euh, le timing de qu'est-ce qu'on fait quand. Euh, c'est aussi bien dire les choses, être capable de communiquer et de formaliser les choses sur les attentes, les objectifs, pour que ça ne crée pas de, de dissension et de frustration. Parce qu'en fait, on pense qu'on sait, qu'on se comprend et on ne se comprend pas sur, euh, sur les objectifs à atteindre.

Léa : O.K. C'est très bien.

Romain : Je crois que c'est déjà, c'est déjà pas mal. T'es déjà-- Tu te poses déjà les bonnes questions. C'est déjà très bien.

Léa : C'est gentil.

Romain : Et, euh, et parfois aussi être bien accompagné. Moi, par exemple, ici, euh, c'est un autre détail, mais moi, j'ai pris un coach pour continuer à devenir un meilleur manager. Et je pense que parfois, avoir un référent qui n'est pas dans la société est une bonne chose. Euh, que ce soit un référent plutôt business, euh, opérationnel. Ça, tant que ton, ton père, ton, ton, ton oncle vont être là, ben c'est eux qui vont être les référents business, c'est sûr. Mais une fois qu'ils sont plus là, euh, avoir un référent business qui peut être eux ou quelqu'un d'autre qui est un peu un, un gars qui peut te donner un autre avis business, c'est intéressant. Et puis de l'autre, il y a la partie, euh, quels sont tes, quels sont tes problèmes, avec qui tu peux en parler pour pas que tu sois isolé. Parce que, il y a en enfer, les boîtes familiales, c'est comme ça, c'est que tu pourras pas parler à n'importe qui de ces sujets-là. C'est que les sociétés familiales, euh, qui ont cette capacité de comprendre le pourquoi. Et euh, et donc ça, je trouve ça beaucoup.

Léa : C'est un point que je développerai un peu plus dans mémoire parce que je l'ai pas encore beaucoup abordé. Mais t'es très gentil, merci d'avoir pris le temps.

Romain : Je veux, je veux bien être, je veux bien être ton coach, si tu veux.

Léa : C'est gentil. Merci. Ben merci beaucoup d'avoir pris le temps.

Romain : Non, mais pas de problème, c'est des bonnes questions. C'est bien, tu te poses de bonnes questions

Interview Philippe Martin:

Transcript

Léa : Voilà, pas de souci. Euh, du coup, dans un premier temps, si ça ne t'embête pas, je veux bien que tu me racontes brièvement, euh, l'histoire de l'entreprise et comment tu as, enfin, ton parcours au sein de l'entreprise. Pour mettre un peu de contexte.

Philippe : Excellent. En fait, euh, donc l'entreprise, ça a commencé en 1938. C'était mon grand-père qui l'a créée, Victor Von Müllers. Donc je suis la troisième génération. Et, euh, mes parents qui ont travaillé avec mon grand-père, finalement, toute leur vie, euh, ont été un peu une génération sacrifiée parce que eux n'ont jamais été propriétaires de l'entreprise. Et à un moment donné, moi, j'ai fait des études qui n'ont rien à voir avec ça. J'ai fait des études d'assistant social. Donc, en fait, au départ, j'avais décidé de ne pas reprendre l'entreprise. Mais c'était un peu la crise d'adolescence. Et euh, mais j'ai jamais travaillé comme assistant social. J'ai vite compris qu'en fait, j'ai continué les études parce que je leur avais demandé de les commencer, mais je me suis tout de suite dirigé vers le commerce et, euh, j'ai, après mes études, commencé à travailler directement à l'entreprise à mi-temps pour aider mon père à ce moment-là. Et, euh, l'autre mi-temps, je vendais des cuisines, je faisais un peu tout un tas de trucs, euh, mais toujours du commerce. Et très rapidement, mon père a eu un problème cardiaque. Donc, euh, j'ai dû passer d'un mi-temps à un temps plein pour le remplacer et j'ai commencé comme ça. J'avais, à mon avis, vingt-cinq ans. Et quand mon père est revenu de sa convalescence, six mois après, les choses avaient pas mal changé et, euh, il m'a laissé la main, en fait.

Léa : OK.

Philippe : J'ai eu la chance d'avoir un père qui m'a pas, euh, qui n'a pas voulu reprendre sa place, qui m'a laissé la main. Il l'a fait simplement un jour, il y a un client qui a dit : « Jean, je voudrais bien ça. Est-ce que tu sais faire ça ? » etc. Il a dit : « Demande à mon fils. » Devant moi pour-- En fait, il m'a jamais dit : « Je te laisse la main », mais il me l'a dit comme ça. Et, euh, et de, de fil en aiguille, j'ai continué à travailler comme ça et, euh, les choses-- ma façon de voir les choses était un peu différente. Donc, j'étais beaucoup plus dynamique au niveau commercial. Mon père n'était pas un grand commerçant. C'était un technicien, c'était un entrepreneur, en fait, au départ. Et, euh, le-- À un moment donné, j'ai dit à ma mère, parce que comme c'était-- l'entreprise appartenait aux Von Müllers, donc du côté de ma maman, qui avait trois frères et sœurs. Mon grand-père était décédé déjà depuis quelques années. J'ai dit : « Écoutez, moi, je veux bien continuer à travailler, mais je veux travailler pour moi. Je vais pas travailler pour, comme vous l'avez fait pour la succession. » Donc, j'ai demandé à pouvoir racheter les actions. Chose que j'ai-- Mais j'ai fait ça très rapidement, peut-être un an après que j'ai commencé à travailler. Donc à vingt-six ans, j'ai, j'ai fait un rachat d'actions. Donc, je suis, je suis devenu le seul propriétaire avec, euh... Oui, je suis devenu le seul propriétaire, sauf que ma mère a gardé sa part à elle. Donc, euh, mais qui représentait peut-être, qui représentait en fait vingt pour cent des actions. Mais je lui ai, au fur et à mesure, j'ai continué à lui racheter sa part parce qu'en fait, elle a gardé sa part à elle parce que je pouvais pas tout racheter en une seule fois. J'ai racheté les parts de ses trois frères et sœurs et j'ai racheté la maison familiale en même temps, qui était en garantie pour

la société d'ailleurs à ce moment-là. J'étais obligé de la racheter. Enfin, j'étais pas obligé, mais ça faisait partie du lot. Donc, euh, voilà. Et maison dans laquelle j'habite toujours aujourd'hui d'ailleurs. Donc c'est comme ça que je suis rentré, euh, dans, dans, dans les matériaux et que j'ai continué, voilà.

Léa : OK. Et, euh, donc le rachat des actions, ça s'est passé combien de temps après que t'aies commencé à, à enfin, combien de temps après ton arrivée dans l'entreprise ?

Philippe : Entre deux ans et demi et trois ans, c'était très vite. Parce que j'ai tout de suite-- Je savais que mes parents, en fait, je connaissais le problème de mes parents qui avaient travaillé pour le grand-père depuis toujours. Et, euh, en accord avec le banquier d'ailleurs, qui me suivait à ce moment-là, la relation que les entreprises avec les, avec les banques, à ce moment-là, était tout à fait différente de ce qu'on vit maintenant. En fait, le banquier était vraiment un partenaire qui était là et qui suivait l'entreprise. Aujourd'hui, c'est plus du tout vrai. En fait, c'est plus du tout dans la même mentalité. Et c'est lui qui m'avait aussi dit : « Écoute, Philippe, moi, je veux bien te suivre. Si jamais tu veux reprendre la société, je crois que c'est le moment de le faire. » Donc, en fait, tout le monde me poussait à le faire et j'avais les crédits pour pouvoir le faire. Donc ça s'est fait très rapidement.

Léa : Oui. Et comment, euh-- Est-ce que ça a été facile de, de racheter les parts de, des autres membres de la famille ? Ils ont accepté tout de suite ou est-ce qu'il y a eu un peu une négociation parce qu'eux voulaient garder ou, ou quoi ?

Philippe : Ça n'a pas été facile du tout. C'est jamais facile. En fait, euh, parce que, euh... En fait, la société, quand, quand je suis arrivé et que mon père est tombé malade, la société était pas en grande forme. Et quand je l'ai rachetée, en fait, ça allait déjà beaucoup mieux. C'est pour ça que les banques, d'ailleurs, m'ont dit : « Bon, il est temps de reprendre pour continuer » et qui m'ont fait comprendre que j'allais payer, euh, plus cher parce que finalement, je, je faisais fructifier l'entreprise. Ce que, ce que j'avais compris très vite. Et, euh... Quand j'ai dit à ma mère, en fait, j'ai dit à ma mère : Écoute, tu t'arranges avec tes sœurs, avec tes sœurs, deux sœurs et un frère. Mais j'ai dit : Moi, euh, je continue pas comme ça. Elle m'a dit : Mais qu'est-ce que tu vas faire si tu continues pas comme ça, s'ils disent non ? Mais j'ai dit : S'ils disent non, je m'en vais. Donc, j'ai dit : J'achète une caravane, je la mets devant les matériaux du pavillon et les clients vont passer chez moi et j'achèterai les matériaux chez vous. Elle m'a dit : Tu dis n'importe quoi. J'ai dit : Non, c'est la vérité. Et donc elle a été en parler à ses frères et sœurs qui ont dit : Bon d'accord, on va, on va entamer la, de la discussion. Mais il y avait justement le problème de la maison familiale qui était en garantie. Donc en fait, on s'est plus disputé sur le prix de la maison que sur le prix de l'entreprise. Parce que l'entreprise, à ce moment-là, pour eux, euh, ils voulaient récupérer l'argent qu'ils avaient mis en fait, euh, et qu'ils avaient un peu-- en fait, i-i-ils sa-, ils savaient que cette entreprise valait pas grand-chose. Donc s'ils récupéraient un peu d'argent, ils étaient contents. Et ils voulaient surtout aussi récupérer l'argent de la maison. Donc, en fait, ils ont mis en vente la maison de façon publique.

Léa : Ok.

Philippe : Euh, et j'ai fait une offre au-dessus de celui qui le, qui avait, qui avait mis la maison. Donc c'est comme ça que ça s'est arrangé.

Léa : Ok.

Philippe : Par contre, dix ans après, ils m'en ont voulu.

Léa : Mh.

Philippe : C'est toujours comme ça.

Léa : Oui, oui.

Philippe : Parce que dix ans après, ils ont commencé à dire : Ouais, comment ça se fait que maintenant, euh-- en fait, dix ans après, la société n'était plus du tout la même. Moi, j'avais déjà racheté une autre société, etc., etc. Ça avait, euh, le chiffre d'affaires avait fait fois, je sais pas moi, fois cinq, fois six. Et ils disaient : Ouais, mais c'est... En fait, i-i-ils ont toujours cru que je, que je les avais un peu roulés, en fait.

Léa : Ouais.

Philippe : Mais c'est toujours comme ça. C'est toujours comme ça.

Léa : Oui.

Philippe : Ça, c'est les familles, c'est comme ça. Mais finalement, je crois qu'aujourd'hui, ils ont oublié. Ça va mieux. Enfin, aujourd'hui, ils ont septante, quatre-vingts-- ils ont entre septante et quatre-vingts, ceux qui vivent encore. Donc, euh, voilà.

Léa : Ils s'en sont remis.

Philippe : Voilà. Mais c'est surtout le fils, c'est surtout le fils qui m'en a voulu assez longtemps. Donc, en fait. Qui n'avait pas d'enfant en plus. Et donc, en fait, enfin bref. C'est des histoires de famille.

Léa : Oui. Des tensions familiales.

Philippe : Oui.

Léa : Euh, maintenant, ton fils, du coup, est rentré dans la société. Euh, est-ce que tu peux me dire depuis combien de temps et comment est-ce qu'il s'est intégré à la société ? Est-ce que c'est progressivement ? Est-ce que c'était prévu depuis très longtemps ?

Philippe : En fait, donc en fait, j'ai mes deux fils qui travaillent avec moi, mais pas vraiment. Donc en fait, c'est d'abord, euh, c'est d'abord Louis. Louis, qui est le fils aîné, qui a trente ans maintenant, qui, euh, après avoir fait deux années de gestion à l'UCL, où en fait, il a surtout fait deux, deux années de sortie. Donc, je lui ai dit : On arrête. Euh, et il a-- il était à Namur, il a fait la comptabilité. Et en sortant de Namur, il m'a dit : Je pars en Australie pendant un an avec mon ami. Donc, ils sont partis un an en Australie. Ce que j'ai trouvé très bien. Il m'a dit : Tout est arrangé, j'ai acheté les billets, euh, j'ai-- il m'a rien demandé. Ils sont partis tous les deux. Donc, c'est-- à ce moment-là, il m'avait jamais dit qu'il voulait travailler avec moi ni quoi que ce soit. Et quand il est rentré d'Australie, il a dit : Ben voilà, j'aimerais bien travailler avec toi. Donc, je venais de racheter le chantier Beaumontois à ce moment-là. Et je lui dis : Ben écoute, je cherche quelqu'un pour gérer les chantiers beaumontois. Donc si ça t'intéresse, tu peux prendre sa place au chantier beaumontois. Donc dans un premier temps, il n'a pas fait ça. Dans un premier temps, il a travaillé évidemment dans les bureaux ici à Chimay, etc. pour apprendre un peu tout le, tout le système, comment ça allait. Il a travaillé un peu ici dans le bureau de comptabilité aussi. Mais je crois qu'un an après qu'il soit, qu'il ait débarqué, euh, j'ai, je l'ai envoyé à Beaumont pour remplacer le gérant qui prenait sa pension, en fait. Et il est là depuis maintenant sept ou huit ans déjà. Non, non, non, non, non, non, non, non. Ce que j'ai-- cinq ans, six ans. Moi, les dates, les années, ça va toujours être compliqué.

Léa : Ça peut être approximatif.

Philippe : Mais euh, donc en fait, maintenant, ça fait bien sûr six ans qu'il est là. Et en parallèle, en fait, son frère, bizarrement, euh, comme Louis avait patiné deux ans et qu'il y a deux, trois ans de différence entre eux, son frère est pratiquement sorti en même temps des études. Qu'il avait fait aussi à Namur. Mais, euh, Louis, en fait, moi, je l'ai envoyé chez mon cousin, qui a une société qui s'appelle Ecofin à Mons. Ecofin, c'est une société de consultant en entreprise pour justement gestion des acquisitions, ventes, levée de fonds,

accompagnement de sociétés. Lui, il a fait la gestion, euh, chez, chez les-- à Bruxelles. Je sais pas où tu l'as fait, toi.

Léa : Euh, à Louvain.

Philippe : Ah oui. Lui, c'était chez-- comment il s'appelle ? Cette, cette école réputée, euh-

Léa : L'Ichec?

Philippe : Non, euh...

Léa : Solvay.

Philippe : À Solvay, oui. Il a fait Solvay, lui, et euh, il a, il a travaillé pour une boîte américaine pendant trois ans, comme tous ceux qui sortent de Solvay. Puis il a travaillé pour d'autres boîtes. Et puis finalement, il s'est mis comme indépendant. Il a créé Ecofin. Et c'est lui qui m'a dit : Ben écoute, pour Victor, en fait, moi, je veux bien le prendre sous mon aile, qui, ce qui permet de continuer sa formation. En fait, Victor voulait faire une licence après sa compta et, euh, il a été travailler six-Comme, comme toujours, les choses sont simples maintenant. Il a eu fini ses études en milieu d'année, évidemment, comme il a vendu son truc. Donc il y a eu six mois où il n'y avait rien à faire. Donc l'été chez Geoffroy, à Mons, chez Ecofin. Et après six mois, Geoffroy lui dit : Je le garde, ça sert à rien qu'il aille à l'ULB. Il va comp-- il va apprendre autant chez moi que, que là-bas. Donc en fait, il a travaillé chez lui à ce moment-là pour différentes sociétés. Il a appris son métier de plutôt finance, donc consultance, etc. Et aujourd'hui, il est encore là en fait. Victor. Aujourd'hui, Victor est toujours chez Ecofin. Et donc quand il travaille chez moi, c'est Ecofin qui facture ses prestations. Louis est engagé par Walmat et Victor travaille toujours en tant que consultant.

Léa : OK.

Philippe : Mais euh, entretemps, l'année dernière, j'ai vendu mes actions à mes fils. Donc en fait, c'est comique parce qu'en fait, ils sont propriétaires de la société aujourd'hui. Tout en travaillant, je veux dire, ailleurs. Mais voilà, donc aujourd'hui, ils ont créé une société, euh, qui est une société Louis Victor Consulting, voilà. Et c'est-- ils, ils ont avec cette société-là, ils ont acheté mes parts. En fin d'année dernière, pour éviter la taxation sur les plus-values, parce que le gouvernement nous a source.

Léa : Ouais. Et du coup, est-ce que, euh, Louis, lui, il a un poste un peu managérial ? Parce que donc il est vraiment dans la société, dans le, dans la gestion, on va dire, quotidienne. Est-ce que Victor, il a aussi ce côté très managérial du quotidien ou est-ce que c'est plutôt un point de vue plutôt stratégique ?

Philippe : En fait, c'est tout à fait diff-, c'est tout à fait différent. Ils sont deux profils tout à fait différents et c'est pas comme tu penses, c'est l'inverse. En fait, Louis euh, Louis, en fait, il a-- il s'occupe de Beaumont. En fait, chez nous, la structure Walmat, c'est une structure qui n'est pas comme tout le monde. Dans le sens où habituellement, les gens mettent tout dans la même structure. Nous, on a Walmat qui est finalement la holding. Et en dessous, on a toutes des sociétés séparées. Donc toutes les sociétés qu'on a rachetées après, que ce soit Francs et Beaumontoise, Beauraing, Dinant, Ciney, maintenant qu'on vient de racheter, euh Chimay, Ramillies, ont toutes un numéro TVA différent. L'actionnariat est chez Walmat, mais elles ont toutes un numéro TVA différent. Donc c'est toutes des petites sociétés mises les unes à côté des autres. Et Louis est gérant de la société de Beau- de Beaumont. Donc en fait, Louis s'occupe uniquement de Beaumont et ne s'occupe pas de la gestion globale de Walmat. Par contre, Victor, de par sa formation et de par ce qu'il fait en consultance en société, etc., il, il, il m'aide beaucoup plus dans la gestion globale du groupe. Au niveau stratégique, etc. Donc c'est Louis-- C'est Victor qui, lui, euh, s'occupe de l'informatique, suit un peu la comptabilité, suit la stratégie et suit tout le management avec moi, en fait. Donc en fait, celui qui va me remplacer. Louis n'est pas intéressé par ça. Louis, c'est quelqu'un qui

euh, sa première valeur, c'est sa famille, ce qui est son droit. Donc en fait euh, sans aucune critique, Louis veut pas passer des heures et des heures à s'occuper de la société. Il veut être rentré chez lui à l'heure et s'occuper de sa famille. Et si on veut être indépendant dans une boîte comme chez Walmart et qu'on se contente de faire ses huit heures par jour, ça fonctionne pas. Donc euh, tout indépendant, il faut que tu le saches à un moment donné, euh, on travaille tous dix, douze heures où voilà, il y a toujours des trucs le soir, des trucs machin, un truc. Donc on n'est jamais-- on n'a pas, on n'a pas d'horaires. Je veux dire euh, c'est difficile d'avoir des horaires fixes. Moi, j'ai travaillé énormément en étant jeune et je travaillais aussi le samedi, quoi, je veux dire, parce que, parce que, parce que c'était comme ça. Et euh, donc c'est des choix qui ont été faits. Et Victor, lui, a beaucoup plus d'ambition et veut vraiment continuer l'entreprise euh, comme ça. Il faut quand même savoir que Ecofin, qui est mon cousin, quand j'ai fait des rachats de société, il est rentré dans l'actionnariat de Walmart. Donc mon cousin est, est actionnaire aussi. Donc aujourd'hui, il y a deux actionnaires, la société de mes enfants et Ecofin. Donc en fait, au niveau management, c'est vraiment plus Victor qui m'aide tous les jours à ce niveau-là. En fait, il a commencé-- quand il a commencé à travailler, il a d'abord travaillé chez Ecofin pendant un an et demi, deux ans, sans-- en travaillant très peu pour nous. Puis, on a décidé de changer euh, l'ERP, en fait, tout ce qui était informatique, etc. Et là, on a décidé de travailler avec une société indépendante, mais qui n'avait pas, je veux dire, on n'a pas, on n'a pas pris euh, une grosse boîte. On a pris une petite boîte qui, qui voulait lancer un nouveau programme qui était, qui venait d'un précédent programme, mais qui voulait améliorer. Et le gars est venu nous trouver en disant qu'il cherchait un client pour pouvoir commencer son truc. Moi, je lui-- je le connaissais. Je connaissais le programme de lui-- dans lequel il avait commencé. C'était chez Mercator, qui était pas mal installé chez les négociants. Et je lui dis : Écoute, moi, j'ai aucun souci si tu fais tout ça avec mon fils. Donc mon fils a travaillé pendant un an à mi-temps chez Ecofin et à mi-temps chez lui. Donc, en fait, Victor a fait, a fait l'ERP ici. Donc aujourd'hui, 90 % de ce qui peut nous arriver au niveau informatique, Victor sait le-- Victor sait régler tous les problèmes. Ce qui est déjà-, ce qui est très-- Donc il a commencé comme ça, puis après, il s'est occupé de la gestion générale, etc. Et aujourd'hui, c'est vraiment euh-- Aujourd'hui, on se téléphone trois fois par jour, il participe à des réunions, etc., etc.

Léa : OK. OK. Euh, parce que c'est intér-- enfin, c'est pile dans l'axe de mon travail. Parce que donc moi, mon travail s'articule en trois parties qui est, euh, la logique familiale, patrimoniale et managériale de, d'une entreprise. Et donc, ben les-- le dernier point qu'on va aborder, c'est un peu les, les tensions dans le sens où les rencontres entre ces différents axes qu'il peut y avoir. Euh, du coup, dans la partie familiale, est-ce que tu as des-- en tête des valeurs familiales que tu as transmises, enfin, que vous avez, puisque tu es la troisième génération, que vous avez transmises à l'entreprise et qui se reflètent dans le fonctionnement quotidien, on va dire, de, de la société ?

Philippe : En fait, c'est la valeur principale chez nous. C'est celle que j'essaie, qu'on essaie de garder le plus possible. C'est justement d'avoir une, une société qui, malgré qu'elle grandisse, euh, essaie de garder des valeurs familiales au sein des différents-- avec tous nos collaborateurs et au sein, au sein de la famille. Il faut d'abord savoir qu'en fait, euh, ma sœur travaille aussi dans l'entreprise. Elle est pas-- elle est plus actionnaire de-- elle est pas actionnaire du tout, ma sœur, mais elle est employée dans l'entreprise, mais elle y travaille depuis plus de vingt ans. C'est elle qui s'occupe du carrelage. Aujourd'hui, ses trois enfants travaillent chez moi. Donc ma sœur a trois enfants, donc Adrien, Gauthier et j'ai engagé, euh, Lucie la semaine dernière. Donc Lucie, qui travaillait à l'abbaye de Scourmont à, à, à la Warcois, a donné sa démission pour rentrer dans le groupe à notre demande, parce qu'en

fait, on cherchait quelqu'un pour s'occuper de la communication et du suivi, euh, et avec la grandeur qu'on a maintenant, on a besoin de quelqu'un à temps plein. Et ça l'intéressait de rentrer dans le groupe. Donc aujourd'hui, il y a neuf personnes de la famille qui travaillent chez nous.

Léa : Neuf personnes, OK.

Philippe: Ouais. Et bon, c'est pas toujours facile à gérer, mais, euh, mais ça permet d'avoir justement une présence familiale un peu dans tous les services et dans tous les secteurs et aussi, euh, sur place. Donc en fait, quand t'as plusieurs magasins, comme le magasin le plus éloigné, il est dans le Brabant wallon, à Ramillies, il me faut une heure quarante pour y aller, tu vois. Donc en fait, il faut quand même avoir des relais importants pour être sûr que les choses se passent bien. Le centre aujourd'hui névralgique de la société, on a deux, deux magasins à Beauraing, on en a un à Dinant, on vient d'en acheter un à Ciney qui est ouvert depuis la semaine dernière. Donc en fait, là, c'est un axe important sur cinquante kilomètres. Et là, c'est Adrien qui est, euh, Adrien, le fils de ma sœur, qui est gérant à Dinant. Donc en fait, tu vois, le-- il est important d'avoir des personnes de confiance sur place. Et il est aussi important de, d'avoir, euh, cet esprit familial qu'on essaye de conserver justement en divisant le, le, la société, euh, en plusieurs petites sociétés, de façon à ce que toutes ces sociétés séparées, à l'intérieur, il y a jamais, en général, c'est dix, douze personnes maximum. Donc, et ces gens doivent travailler ensemble. Avec toujours un apport extérieur de, de groupement pour faciliter-- qui est un facilitateur, en fait, qui s'occupe tout ce qui est comptabilité, tout ce qui est gestion des clients, tout ce qui est gestion des fournisseurs, tout ce qui est gestion financière se fait évidemment au niveau de Walmart. Et ça, le siège, il est ici à Beauraing. J'ai là, dans la pièce à côté, six personnes qui travaillent, qui font la compta, qui font des trucs, nanana, qui font de la gestion pure de chiffres. Et euh, mais au, au niveau de, des cellules de vente directement, en fait, euh, je-- on essaye de justement inculquer cette, cette solidarité dont on a besoin dans des petites soc-- dans des petites structures qui sont en fait tournées, je leur demande d'être tournées vers le client. C'est tout. Et, et de, et de pouvoir s'interchanger tous au niveau de, des magasins, de façon-- parce que quand il y en a un qui est absent, il peut être remplacé, etc. Et de, de leur donner une autonomie la plus importante possible pour qu'ils puissent justement répondre directement à la demande du client et qu'ils puissent aussi s'organiser de façon à ce qu'ils sentent un peu chez eux sans être, sans avoir la pression d'un, d'un grand groupe qui est au-dessus. Donc en fait, on travaille de façon très horizontale, on travaille pas de façon verticale. Il y a pas un directeur financier, il y a pas un directeur machin, il y a pas un-- il faut pas demander, il faut pas donner trois coups de fil pour savoir ce qu'on doit faire. Ils ont une autonomie importante et en fait quand il y a un problème, ils téléphonent à deux personnes. Ils téléphonent à moi, si je suis pas là, ils téléphonent à mon fils et c'est tout. Quand il y a un problème avec un client au niveau de la comptabilité, ils téléphonent à la compta-- qui s'occupe des clients. Et quand il y a un problème de comptabilité, que je fonctionne, j'essaye d'avoir aussi un contact. Mais je veux dire, au niveau de la direction et du management, je veux dire, il y a pas cinquante personnes. Et, euh, on essaye justement de, de garder cet esprit de famille aussi. En-- moi, personnellement, je passe au moins une fois dans tous les magasins chaque semaine. Euh, j'essaye de connaître tout le monde. Donc, j'ai de plus en plus de mal à retenir les noms, mais je fais comme si. Et parce que maintenant, on a presque cent personnes, donc ça devient difficile. Euh, mais on essaye, j'essaye quand même d'être toujours très en contact avec moi. Quand j'engage quelqu'un, je lui donne mon numéro de téléphone. Aujourd'hui. Je lui dis : Écoutez, si vous avez un problème, quoi que ce soit et que les choses ne se règlent pas en interne, donc au sein de votre cellule, vous pouvez toujours m'appeler. Moi, je suis là

pour pouvoir vous aider si jamais il y a un souci. Donc, je fais encore beaucoup de social aussi. Donc euh-D'où l'importance de mes études d'assistant social au départ. Parce que ce-- la moitié de mon temps, c'est du social. Puisque malheureusement aujourd'hui, c'est, ça prend énormément de temps. C'est encore moi qui fais les interviews de, d'engagement, etc. C'est moi qui vire, c'est moi qui engage. Parce qu'il y a personne qui veut le faire encore.

Léa : Dans tous les magasins, ça ?

Philippe : Ouais. En fait, je fais faire une sélection par le responsable de site. Et quand il a fait une sélection de trois, quatre personnes, c'est moi qui prends la décision finale. Mais euh, donc en fait, le, le, ce qu'on essaye de, de justement d'inculquer aux gens, c'est de, d'avoir l'image. Nous, nous, on est, on doit avoir une image d'une, d'une famille qui en veut et qui est jeune et qui est dynamique et qui veut continuer. Et on essaye que au sein des, des différentes cellules, ça se passe de la même façon.

Léa : Oui. Un peu homogénéiser le, le fonctionnement.

Philippe : En fait, il y a des gens qui s'adaptent pas du tout à ce genre de choses. Et ça, on voit assez rapidement parce qu'en fait, euh, il faut pouvoir prendre des initiatives. Il faut, euh, moi, des gens qui, qui font leur travail et qui, euh, qui font leur travail, qui arrivent là à huit heures du matin en disant : « Je commence ma journée » et qui-- ça, chez nous, ça fonctionne pas. En fait, il faut que, il faut qu'ils soient contents. Et pour ça, il faut aussi des fêtes. Donc en fait, le Walmatt, c'est la famille, c'est le service et c'est la fête. Parce que la fête, simplement pour que les gens soient soudés. Donc, on fait, euh, c'est un bar principalement, une fois par an, où tout le monde est invité dans une grande salle et où on loge les gens parce qu'ils viennent d'un peu partout. Et on, on essaye aussi régulièrement de faire des activités dans les différents magasins, de façon que ce soit un petit barbecue, que ce soit n'importe quoi. On essaye toujours que la famille soit présente. Quand je dis que la famille soit présente, c'est que nous soyons présents. Ça veut dire que Victor soit présent, que je sois présent. Même Louis, même s'il est dans un autre magasin, ils savent quand même qu'il est actionnaire et qu'il est propriétaire quelque part. Donc, il essaye aussi d'être présent. Demain, on a une ouverture. Demain, on fait un-- on inaugure une nouvelle machine qu'on a achetée à Beauraing. Ben en fait, Adrien sera là, ma sœur sera là, je serai là, Victor sera là, Louis sera là, on sera là toute la journée. En fait, pour soutenir, on est là, on soutient, la famille, on soutient pour tous, toutes les, pour toutes les petites entreprises qui font finalement le groupe Walmatt. Et chez nous, c'est vraiment la chose, c'est notre ADN. C'est vraiment une entreprise solide.

Léa : Oui. Euh, donc toi qui as vécu justement la transmission par ton père, comment-- enfin, à quel moment tu as estimé que du coup, Victor et Louis, même si Louis, du coup, c'est dans un magasin particulier, mais comment est-ce que tu as compris et remarqué qu'ils étaient prêts ? Et est-ce que ça a été de-- enfin, est-ce que tu l'as compris ?

Philippe : En fait, le, le, le, le, je suis quelqu'un qui, euh, justement, euh, je vais dire tout-- je vais-- aujourd'hui, mes valeurs premières sont pour moi aussi importantes. Donc, en fait, évidemment, quand je continue à-- j'ai eu soixante ans, je vais dire, j'en ai soixante-et-un aujourd'hui, je me suis dit à soixante ans, ben je vais dire : de toute façon, tout ce que j'ai, c'est pas pour moi, c'est pour eux. Euh, ils, ils sont-- j'ai la chance d'avoir des enfants qui s'entendent bien, qui sont assez mûrs et qui ont déjà, ils ont déjà leur, ils ont déjà, ils, ils sont, ils vivent en couple déjà depuis cinq, six ans, ils ont leur maison. Donc, ils sont déjà, euh, je vais dire, stables hein. C'est pas des-- ils sont stables dans leur vie de tous les jours, ce qui est quand même important. Et euh, et, et dans leur idée, en fait, les choses, elles sont claires. Donc, ils, ils, ils, les choses sont sûres. J'ai répondu dix fois la question. Donc à partir de ce moment-là, je vois ça servait à rien d'attendre pour pouvoir faire la transition que

de contraire, je vais dire, évidemment, le moteur qui nous a poussé, c'est un moteur fiscal au départ, mais euh, j'étais tout à fait open de le faire parce que ça ne change rien pour moi, de toute façon, dans ma vie de tous les jours. Et je suis toujours le CEO de, de la société. Donc, en fait, ils m'ont toujours laissé-- je suis toujours l'administrateur délégué de la société. Ça, c'est un poste qu'ils veulent pas prendre maintenant parce qu'ils trouvent que pour le moment, je vais dire, ils n'ont pas encore la capacité de tout faire, euh, à ma place. Je crois qu'en fait, euh, j'ai dû engager l'année dernière un acheteur pour pouvoir s'occuper des achats au niveau des fournisseurs, parce qu'en fait, on devenait un peu trop gros. C'est quand même un volume d'achat de plus de trente millions. Donc, en fait, il faut quand même-- chez nous, c'est quand même le nerf de la guerre. Donc, en fait, on est en train d'organiser des supports euh, un peu comme ça pour que demain, Victor puisse prendre ma place et euh, s'occuper du management. Euh, il faut savoir que moi, je vois encore beaucoup de clients et que je vois encore beaucoup de fournisseurs aussi. Donc mon temps, il est divisé entre les clients, les clients, le personnel, les fournisseurs et euh, les, les, les soucis de tous les jours, en fait. Donc, en fait, ça prend quand même beaucoup, beaucoup de temps. Je crois qu'on arrive à une dimension limite, limite. Donc, je crois que si jamais on continue à grandir, il va falloir qu'on engage au niveau du management.

Léa : Ouais, OK. Mais du coup, le, le, le moment de trans-transmission, on va dire, pour le point de vue fiscal, ça a changé euh, pour l'aspect patrimonial, donc le transmission du capital avec les actionnara-actionnariat, mais ça n'a pas changé d'un point de vue managérial. C'est toujours toi qui à l'autre bout-

Philippe : Le managérial, ça a changé beaucoup. En fait, entre, entre le mois de décembre et le mois de janvier, j'ai pas vu de changement. Parce qu'en fait, le seul changement, c'est que c'est eux qui me payent maintenant.

Léa : C'est un point de vue administratif, mais dans, dans le fonctionnement.

Philippe : Aujourd'hui, c'est eux qui versent mon salaire parce qu'en fait, j'ai dû rentrer dans leur société. Enfin, c'est-- ça, le montage financier, c'est plus compliqué. Ça, je vais avoir du mal à t'expliquer. Et puis c'est-

Léa : C'est pas le sujet de toute façon.

Philippe : Donc c'est plus compliqué. Mais euh, à part le fait qu'aujourd'hui, c'est eux qui me payent et euh, mais au niveau du boulot et au niveau de l'entreprise, actuellement, ça n'a rien changé. On a, on a changé l'actionnariat, mais on n'a pas changé le management actuellement. Chose qui va quand même, à mon avis, d'ici un an et demi, deux ans, changer. Parce que je voudrais bien que Victor arrête de travailler chez Ecofin. Et vienne réellement travailler à temps plein ici. Parce qu'aujourd'hui, il a encore des clients qui suit euh, autres que nous. Et je trouve que maintenant, c'est bon. Je veux dire, aujourd'hui, je vais avoir besoin-- moi, je voudrais bien vers soixante-trois ans, soixante-deux, soixante-trois, commencer à diminuer. Donc là, il va falloir qu'il prenne plus de temps.

Léa : Ok. Euh, tu as parlé, donc par rapport à l'actionnariat, que Ecofin fait partie maintenant des actionnaires, c'est ça ?

Philippe : Oui.

Léa : Est-ce que c'était un choix ? Euh, parce que donc ça fait partie de la famille lointaine, si j'ai bien compris.

Philippe : Oui, c'est une famille lointaine. En fait, donc, Geoffroy Moreau. Donc, en fait, comme je l'ai expliqué, Victor Verbeulen, qui est mon grand-père, avait trois sœurs et un, un fils. Donc c'est, c'est du côté de ma maman que la société était. Et Geoffroy Moreau, sa maman est la sœur de ma mère. Donc, en fait, on a un gr-- l'autre grand-père, Victor

Verbeulen, c'est un grand-père commun. Et en fait, comment ça s'est fait avec Ecofin ? C'est que quand je rachète Beaumont, à un moment donné, je venais-- j'avais déjà racheté fam-- j'avais déjà racheté un magasin à Brabant-Wallon avant. Je rachète Beaumont. Il y a la crise, la première crise qui arrive en deux mille... La première crise, elle arrive en 2008, 2010, en 2008, un truc comme ça. Et euh, et à ce moment-là, moi, je dois gérer les rachats, je dois gérer tout le management, je dois gérer tous les transports. Mes fils ne sont pas encore là à ce moment-là et j'ai un peu du mal à gérer la partie financière en même temps. Et les banquiers deviennent de plus en plus compliqués et difficiles. C'est pas mon métier. Et euh, je dis à mon cousin lors d'une fête de famille à Noël, je lui dis : « Écoute, moi, je suis au bout de ma vie. Je sens qu'il y a des choses que je maîtrise plus. Toi, c'est ton boulot. Viens travailler avec moi. » Et mon cousin, qui est entrepreneurial aussi, qui est un indépendant fondamental, il m'a dit : « Écoute Philippe, je ne demande que ça, mais je veux rentrer dans l'actionnariat ou sinon je le fais pas. » Donc en fait, il m'a dit : « Je veux récupérer les actions de ma mère », en fait, textuellement. Et donc je lui ai dit : « J'ai aucun problème, moi, à ouvrir mon portefeuille, c'est pas... Tant que ça reste dans la famille et qu'on s'entend bien, etc. » Donc c'est comme ça qu'il est rentré. Donc, il m'a dit : « Je veux bien t'aider dans la partie financière. » Donc, et aujourd'hui, c'est lui CFO. Donc c'est lui qui est le responsable financier de, de la boîte. Donc aujourd'hui, c'est lui qui rencontre les banquiers, c'est lui qui fait les-- quand on fait des acquisitions, moi, j'y vais au début, je dis : « Ça, ça m'intéresse, on le fait. » Et c'est lui qui fait la discussion finale euh, chiffrée. C'est lui qui fait les plans avec Victor d'ailleurs. Donc en fait, Victor est formé à tout ça aussi maintenant. Donc c'est Victor-- Victor, il a les relations aujourd'hui avec les banques et tout. Moi, c'est, c'est vraiment un poids qui m'a été retiré, qui m'a permis d'avancer plus vite. Parce que euh, parce qu'il avait le langage qu'il fallait et il avait le, le bagage pour pouvoir euh, pour pouvoir aller chercher l'argent s'il avait fallu aller en chercher et pour pouvoir manager tout ça. Donc, on a quand même fait un gros travail à ce moment-là de réorganisation au niveau euh, je vais dire, au niveau finance et management, je vais dire plus financier, pour que la structure de la société soit bien, soit bien posée pour pouvoir permettre justement de continuer à investir sans avoir trop de soucis, je vais dire, financiers. Parce que depuis, on a connu quand même pas mal de crises et jusque-là, on est toujours passé à travers. Mais tout ça se prévoit et tout ça se... En fait, moi, je travaillais comme la plupart des entrepreneurs moyens, je travaillais comme un bon père de famille. Moi, j'avançais à l'aveugle. Aujourd'hui, on sait plus avancer à l'aveugle, c'est fini. Donc aujourd'hui, je reçois comme tout le monde, comme tous les chefs d'entreprise, des tableaux Excel avec des statistiques, avec des prévisions, avec des trucs, des bazars, etc. Et ça sécurise. En fait, ça me permet de voir où on va. Ça permet de, de dire : « Ben non, on a des discussions régulièrement stratégiques ensemble pour pouvoir euh, arriver à faire, faire évoluer les choses. » Donc en fait, c'était pour moi un moteur. Je ne sais pas où j'en suis si on l'avait pas fait.

Léa : Oui, ça permet de la croissance, ça a permis de, de grandir. Ok.

Philippe : De grandir en étant plus sécurisé.

Léa : Oui, et en gardant dans, dans la famille.

Philippe : Exactement.

Léa : Euh, donc là, tu as tes deux fils qui sont donc dans l'entreprise. Comment est-ce que tu as abordé les questions d'équité patrimoniale ? D'autant plus que les deux ont des postes différents. Est-ce que c'était très clair que c'était euh, à parts égales ?

Philippe : En fait, c'est, c'est un-- ça, c'est un sujet, c'est un sujet difficile, ça. C'est compliqué, ça.

Léa : Sinon on peut passer.

Philippe : Non, non, mais moi, j'ai, j'ai-- il y a des choses qui peuvent se dire, il y a des choses qui peuvent pas se dire, mais en fait, moi, j'ai réglé le problème très facilement. Ils ont créé une société à eux deux. J'ai vendu mes actions à la société et après c'est eux qui se débrouillent avec leur société. Tu comprends ce que je veux dire ? Donc en fait, c'est eux au sein de leur société qui ont fait la part des choses, mais je ne m'en suis pas mêlé. Donc moi, j'ai donné tout à la société. Après, c'est eux en interne qui ont dû s'arranger et ils ont fait-- ils se sont arrangés. Parce que de fait, ils n'ont pas les mêmes responsabilités. Donc il est normal qu'ils n'aient pas exactement les mêmes avantages l'un que l'autre, mais ils sont arrangés entre eux. Et je leur dis que c'est une chose phénoménale parce que c'est excessivement rare quand ça se passe aussi bien.

Léa : Oui, c'est, ben, c'est tout, tout l'aspect du, de la question de recherche.

Philippe : Oui.

Léa : Euh, est-ce que du coup, parce que c'est un peu différent dans, dans le cas où vous avez chaque fois des plus petites sociétés, mais est-ce qu'il y a, euh, un aspect formalisé, donc par exemple un pacte d'actionnaires, des règles de transmission ou une structure qui-- d'autant plus que vous êtes quand même beaucoup dans la famille à travailler ou est-ce que ça se fait vraiment, euh, comme tu dis, en gestion de bon père de famille, sans formaliser tout cet aspect ?

Philippe : En fait non, non. En fait, on a quand même, on a quand même, je veux dire, au niveau de, des statuts de Walmart, euh, je veux dire, holding, les choses sont bien claires, hein, les actionnaires. Moi, j'ai, j'ai pas pu remettre les, mes actions à mes fils sans l'autorisation d'Ecofin, par exemple. Donc en fait, tout ça est risqué. Donc en fait, on a quand même fait un-- on a fait des statuts de, de holding avec les pouvoirs qui sont bien déterminés, etc., etc., etc. Au niveau des pouvoirs de tous les jours, en fait, on n'est pas comme on est en famille et qu'on s'entend bien. Je veux dire aujourd'hui, euh, pour la holding Walmart, euh, et pour toutes les-- pour la holding Walmart, mon cousin comme moi, on peut signer seul. Donc en fait, c'est des, c'est une décision qu'on a pris pour faciliter les choses parce qu'on a toute confiance. Mais, euh, jusqu'à une certaine somme. Pour une-- À partir d'une certaine somme, on doit s-- il faut les deux signatures. Mais au niveau de, des successions, etc. Que si jamais Ecofin décide de partir demain, je veux dire, il faut qu'il ait mon autorisation. Enfin, il peut de toute façon vendre parce qu'on peut pas empêcher quelqu'un de vendre. Mais je veux dire, les premières, les premiers qui, qui ont la parole pour le rachat, c'est nous. Il peut pas vendre, euh, je veux dire, en, en outrepassant nos, nos, nos, notre autorisation. Et, et, et c'est de-- Et tout ça est écrit évidemment dans les statuts de la société.

Léa : Ok. Donc, il y a quand même, oui, c'est quand même assez, euh, on va dire cadré.

Philippe : Oui, oui. Oui, parce qu'en fait, étant donné que notre copain financier l'a fait sauver, notre casse-pas, tout ça est bien écrit. Et euh, tout ça a été-- En plus, on, on, quand on fait des choses comme ça et quand on rachète des sociétés, etc. Il faut quand même faire très attention à ce qu'on fait et que le mana-le management doit être quand même bien, euh, déterminé. Les administrateurs, tout ça doit être bien, bien suivi. Et, euh, on passe-- Il y a quand même toujours un bureau, euh, d'avocats derrière qui garantit, euh, je vais dire, que les choses sont bien justes et peuvent se défendre en justice si jamais il y a des problèmes et des choses comme ça.

Léa : Ok. Euh, dans l'aspect plus managérial, comment est-ce que vous arrivez à vous trois, et même avec Ecofin, à éviter la double direction ? Donc que chacun ait bien, on va dire, son, son pouvoir de décision et que il y ait pas un qui-- enfin, voilà, d'éviter que vous soyez plusieurs même, euh-

Philippe : Donc en fait, aujourd'hui, c'est un peu le problème auquel on est confrontés de plus en plus, parce que, euh, Louis s'occupe pas du tout du management global. Donc en fait, le, à ce niveau-là, il est, il s'occupe de Bouron, euh, il participe à des réunions, mais pas-- stratégiquement, il participe même pas aux réunions stratégiques. Euh, sauf quand, sauf quand c'est des choses plus importantes. Si jamais demain, on décide de racheter une société, on lui dit quand même : "Tiens, on va racheter une société, t'es d'accord ? T'es pas d'accord ?" Il dit oui, il dit non, mais de toute façon, en général, il dit oui. Et en fait, il nous laisse faire, il nous laisse confiance, donc on n'a pas de problème à ce niveau-là. Par contre, au niveau de la gestion de tous les jours, mon fils Victor, qui est un peu comme moi, euh, prend de plus en plus de place, hein, ce qui est très bien, c'est ce que je lui demande. Et ça pose des fois des problèmes parce que des fois, euh, il dit quelque chose à quelqu'un et moi, je dis l'inverse après. Ça arrive. Ça arrive régulièrement et de plus en plus. Ce qui n'est pas simple. Ce qui n'est pas simple. Donc, en fait, on doit communiquer beaucoup. Donc, on essaie de communiquer le plus possible pour que quand on donne une information à quelqu'un, on soit d'accord ensemble. De temps en temps, évidemment, comme moi, je suis sur le terrain et que lui n'est pas sur le terrain ou bien que lui, des fois, il est, il est dans un magasin et moi, je n'y suis pas, euh, on doit répondre à des questions directement et on répond directement. On n'attend pas, euh, parce qu'on, on essaie d'être le plus efficace possible. De temps en temps, on n'est pas d'accord et de temps en temps, les gens disent : "Ah oui, mais on sait pas à qui il faut demander parce que est-ce que c'est Victor qui décide ? Est-ce que c'est, c'est Philippe qui décide ? Etc." Je dis : "Écoutez, s'il y en a un qui a pris une décision, on suivra la décision qu'il a prise." Mais, euh, j'essaie quand même aujourd'hui de déterminer le plus possible ce à quoi Victor doit s'occuper, ce que moi, je dois m'occuper et qu'on ne se marche pas l'un sur l'autre. Mais bon, quand je suis absent, obligatoirement, il, il doit répondre. Et quand il est absent, je dois aussi répondre. Donc, on n'est pas bien organisés à ce niveau-là.

Léa : C'est d'essayer de trouver une balance.

Philippe : Je dis, je dis que on n'est pas bien organisés parce que ça arrive. Donc, en fait, on n'est pas, on n'a pas déterminé. Il y a, il y a pas de-- Il n'y a pas de frontière vraiment entre toi, tu t'occupes de ça, moi, je m'occupe de ça, etc. On fait tout euh croisé, euh en sachant bien que Victor, il est principalement euh dans un bureau, il est rarement sur place. Euh je-- Il essaie d'y aller de plus en plus, parce que je voudrais bien qu'il y aille de plus en plus. Donc finalement, dans la gestion journalière, c'est quand même beaucoup plus moi qui m'en occupe, sauf quand je suis pas là et qu'il y a des, des, d'autres soucis. On essaye quand même de se téléphoner au moins deux, trois fois par jour pour se donner les news de façon à ce qu'on soit carré au niveau des décisions. Mais c'est informel. Donc ça, il y a rien de structuré.

Léa : Ouais. Et euh est-ce que-- Enfin là, du coup, je vais parler de Victor parce que c'est lui qui a plus le poste stratégique, enfin qui chapeaute un peu plus. Est-ce qu'il a la même orientation stratégique que toi ou est-ce qu'il amène un, on va dire, un peu un aspect plus... enfin une vision différente euh à l'entreprise ?

Philippe : En fait, le, le, le, je vais dire. Alors, la différence qu'il y a entre Victor et moi aujourd'hui, au niveau de la vision de l'entreprise, c'est bizarrement, moi, je suis un fonceur et lui, il est plus réfléchi. Donc en fait, de temps en temps, il me dit : Ouuh ouuh, on va se calmer. Et euh il me freine de temps en temps en disant : On se calme. Et puis après euh, donc on discute et voilà, on prend les décisions stratégiques ensemble. Et euh, mais lui, il veut maîtriser euh... Bon c'est un homme de chiffres au départ. Donc en fait, les hommes de chiffres et les hommes de terrain, c'est toujours pas les mêmes hein. Donc euh, tu, tu, tu

vois ça de ton côté. Là, chez toi, c'est la même chose hein. Il y a les gens qui sont devant leur ordinateur et qui regardent les trucs. Et puis il y a l'autre qui est sur le terrain qui dit : Non, il faut avancer, on fait ça, on fait ça, on fait ça. Donc évidemment, il y a toujours un petit conflit qui n'est pas un conflit hein, qui est juste une mise au point hein. Donc Victor, oui euh, est moins, un peu moins aventurier que moi, tout en ayant quand même une optique euh stratégique qui est la même que la mienne. C'est-à-dire qu'en fait, on n'a pas du tout d'objectif de grandir à tout va pour grandir. C'est pas du tout l'objectif de la société. L'objectif de la société, c'est de pouvoir, je vais dire, avoir la bonne dimension que pour pouvoir négocier convenablement avec nos fournisseurs les prix de façon à être le plus compétitif possible sur le marché par rapport à nos clients. Et ça, cette dimension-là, on l'a aujourd'hui, on n'a pas de problème avec ça. Mais il y a aussi des opportunités, il y a aussi des choses qui se passent sur le terrain sur lesquelles on doit pouvoir réagir. Et à ce niveau-là, on est assez d'accord. Donc, en fait, sur la stratégie euh d'une entreprise familiale, Victor veut qu'elle reste le plus possible familiale, toujours dans le même esprit que, que moi. Au niveau des ambitions, aujourd'hui, d'autant plus que moi, personnellement, ça me regarde plus vraiment en fait. Ce que je veux dire, finalement, c'est pour vous, c'est plus pour moi hein. Aujourd'hui, c'est vous qui décidez. Donc, en fait, si demain, vous voulez racheter encore un magasin ou racheter un magasin, c'est votre-- Je veux dire, moi, à un moment donné, je serai plus tout gérer hein. Donc moi, je suis au bout euh. Je, je vais dire aujourd'hui, on a sept magasins. Euh si on a un huitième qui s'ouvre demain, ça va devenir compliqué. Mais ils ont-- L'idée n'est pas du tout d'en ouvrir un huitième. L'idée, c'est quand même d'être à l'écoute du marché, d'évoluer et de voir les opportunités s'il y en a. Mais euh, donc l'optique de Victor par rapport à ça et de Geoffroy, qui est mon cousin, est, est, est la même. On n'est pas des fous. Donc en fait, on, on fonctionne en fonction de ce qui se passe sur le terrain, en fonction de... En fait, ici, on rentre dans une crise qui va encore être difficile hein, qui, qui va et qui va encore, qui va encore déstabiliser le marché aujourd'hui au niveau des négoces en construction. Euh donc en fait, on risque encore d'avoir des, des, des faillites et des choses comme ça.

Philippe : Donc il faut être très très euh vigilant. Et on a la même vue par rapport à ça, au niveau de la vigilance, que du contraire, je vais dire euh, où aujourd'hui, Victor est plus euh...

Léa : Euh lorsqu'il y a des divergences de points de vue, d'opinions, comment est-ce que vous réglez ça de façon très, on va dire, informelle où, voilà, vous vous appelez, vous arrivez à vous mettre d'accord, etc. ? Ou est-ce qu'il y a une certaine euh-- Allez, il y a un externe, par exemple, qui, qui amène son point de vue en disant : Ben moi, je pense que dans ce cadre-là, précisément, il faudrait mieux suivre, par exemple, un, un, un externe financier, si c'est par exemple une divergence au point de vue financier. Ou est-ce que vous réglez ça vraiment de façon informelle ?

Philippe : En fait, l'a-l'avantage qu'on a justement, c'est d'être à trois, finalement. C'est euh... Donc j'ai mon cousin qui est là aussi. Et si jamais euh demain, Victor et moi, on n'est pas tout à fait d'accord, ben on fait des réunions à trois. Et quand on fait des réunions à trois, lui, on utilise même des techniques, je vais dire euh, des techniques en triangle et des choses comme ça, pour pouvoir, je vais dire euh, chacun donner son avis et finalement en tirer des conclusions. En fait, il y a même des noms qui expliquent ce genre de trucs de management pour pouvoir régler des problèmes, etc. que moi, je connais pas, mais on utilise des fois des, des subterfuges comme ça pour pouvoir, je vais dire, finalement arriver à une conclusion qui soit, euh, je vais dire, fonctionnelle et réelle, en dehors de ce que nous, on pensait au départ. Donc en fait, on utilise ce genre de choses, mais on le fait en général

euh-Entre nous. Parce qu'on a la possibilité de le faire à trois. Ça, ça arrive pas souvent, mais ça arrive quand même. Par contre, quand moi, j'ai un avis dans le, dans, je vais dire, la gestion directe sur le terrain avec des hommes, par exemple, si moi, je dis, je dis : Celui-là, il commence sérieusement à m'énervé, il faut que je le vires et on le vires demain. Et Victor me dit : Non, il ne faut pas le virer. Je vais encore le garder pendant-- parce que t'as mal compris ou quoi ou que on n'est pas d'accord. Mais aujourd'hui, je m'écrase. Mais c'est une volonté. Donc-- Et après, j'espère toujours, en fait, comme tous les pères, je dis : Je m'écrase parce qu'en fait, il faut apprendre. Donc, en fait, si jamais ça se passe bien, tant mieux. Si ça se passe mal, c'est, c'est une erreur, mais c'est une erreur qui fait évoluer, qui fait évoluer. Donc, en fait, on apprend de ces, de ces erreurs aussi. Donc aujourd'hui, de temps en temps, je le laisse aller dans le mur, mais c'est voulu. Donc, je, je ne veux pas, je veux pas avoir raison toujours.

Léa : Donc là, t'es-- pour l'instant, t'es plus dans une optique de le laisser de plus en plus prendre sa place, quitte à, euh, lui di-, 'fin-

Philippe : Quitte à ce qu'il y ait des erreurs.

Léa : Voilà, qu'il y ait des erreurs en lui disant, en lui donnant une idée de moi, je pense qu'il vaudrait mieux le virer. Et si-- mais qu'il ait le choix final, on va dire, sur des-

Philippe : Je lui laisse, je lui laisse de toute façon le choix final, toujours aujourd'hui. S'il y a des discussions, euh, que ce soit stratégiques ou, ou autres. Euh, par exemple, le magasin de Ciney, euh, quand on a eu l'opportunité de racheter le magasin à Ciney, moi, je voulais pas le racheter. Moi, j'avais dit : Non, on vient de racheter Dinant, c'est compliqué. J'ai pas envie de racheter Ciney. Et en fait, puis je dis écoute, j'ai dit à Victor : Écoute, va voir le magasin quand même. Va voir et tu verras bien. Il est revenu en me disant : Papa, il faut qu'on le prenne. J'ai dit : OK. J'ai dit donc voilà. J'ai dit : OK, on va le prendre.

Léa : OK. Euh, donc là, on arrive-- j'ai encore deux petites questions avant de terminer. Toi qui es rentré dans l'entreprise et qui maintenant fais rentrer tes enfants, quel conseil donnerais-tu à un dirigeant d'entreprise familiale, euh, pour préparer la transmission ?

Philippe : En fait, leee, le conseil que je donnerais, c'est-- en fait, c'est compliqué ça, parce que le-- les entreprises familiales, c'est toujours-- une famille n'est pas l'autre, c'est toujours difficile. En fait, le, le-- au départ, en fait, il y a, il y a tout le problème de l'éducation. Mais ça, voilà, ça, on, on-- des fois, ça fonctionne, des fois, ça fonctionne pas. Il n'y a pas de recette miracle. Et euh, il faut, il faut-- pour, pour, pour pouvoir faire ça, il faut que ça se passe bien. Il faut que les enfants et les parents aient chacun l'humilité de pouvoir faire leur pas chacun de leur côté. Donc, en fait, les enfants qui veulent reprendre une entreprise, ils doivent d'abord commencer par venir travailler sans rien demander, euh, s'imprégner de l'entreprise. Euh, et petit à petit, je veux dire, avant qu'ils prennent-- en fait, ça fait quand même cinq ans, cinq, six ans qu'ils travaillent avec moi et, et c'est seulement maintenant qu'ils prennent vraiment le, la direction de, d'être responsable de trucs. Donc, en fait, il faut qu'ils s'imprègnent du truc. En sachant bien que mes enfants ont toujours travaillé dans la société. Donc que ce soit le mercredi après-midi ou que ce soit le samedi matin, ils ont tous été, je vais dire, à un moment donné, magasiniers. Tu vois ce que je veux dire. Donc, en fait, le, il faut, il faut, euh, en un, que les enfants ne soient pas obligés de reprendre, mais que ce soit un choix personnel et assumé. Ça, c'est sûr. Nous, moi, je crois que moi, je suis là pour les aider à ce que les choses se passent bien. Donc, en fait, aujourd'hui, moi, je, le-- j'ai des potes qui me disent : Mais Philippe, t'es fou ou quoi ? Je travaille plus maintenant qu'il y a, il y a cinq ans. Parce qu'en fait, évidemment, les choses grandissent, mais aussi, je veux que les choses se passent au mieux pour eux. Donc, en fait, il faut aider ces enfants à, à pouvoir

succéder. Il faut justement les mettre à l'épreuve aussi. Donc, en fait, il faut leur laisser faire leurs, leurs, leurs erreurs et leurs, leurs volontés de façon à ce qu'ils apprennent par eux-mêmes. Parce que si, si on leur dit toujours non, oui, non, oui, et sans qu'ils prennent de décisions, etc, ça fonctionne pas. Donc, il faut leur laisser de l'autonomie. Par contre, évidemment, une chose qui est super importante, c'est que la société, quand tu la vends à tes enfants, elle doit être saine. Donc, en fait, moi, je me serais pas senti du tout à l'aise de pouvoir, euh-- moi, je connais des, des parents qui vendent des sociétés à leurs enfants en se disant : Je suis débarrassé du problème, c'est à eux de-- mais il y a un réel problème. Moi, je trouve pas ça correct. Donc, euh, la société, elle doit être prête à être transmise, elle doit être propre, il doit pas y avoir de problème. Je veux dire, mais si je la vendais à quelqu'un d'autre, ça serait exactement la même chose. Moi, je suis pas un, je suis pas un mec qui-- je suis pas un roublard. Donc, en fait, il y a, il y a pas de cadavre dans le placard. Il faut que la société, elle soit mal amenée. Il faut, faut que les, les-- il faut que les, les gens soient vraiment au courant de ce qu'ils achètent, en fait. Et que ce soit tes enfants ou que ce soit un étranger, c'est exactement la même chose. Avec un étranger, tu peux combiner deux, trois petits trucs, etc, etc. Mais avec tes enfants, les choses, elles doivent être claires. Donc en fait aujourd'hui la chance que c'est, c'est que justement Victor en fait il s'occupe, il a commencé par s'occuper de la finance. Donc en fait les comptes de, de, les comptes du groupe, il les connaît par cœur. C'est lui qui fait, c'est lui qui fait mes, mes statistiques de rentabilité. Donc en fait euh, tu vois le, il y a rien qui est-- il faut rien cacher et il faut que l'entreprise soit prête à être vendue. Comme, comme toute entreprise saine en fait. Une entreprise saine, elle est, elle peut être vendue à tout moment parce que en fait si tout est bien géré et si tout est en ordre, ce qu'on essaye de faire, c'est jamais impeccable hein. Il y a toujours euh, des choses à améliorer, il y a toujours des choses qui peuvent être mieux faites. On oublie toujours certaines choses et on peut, on n'est jamais à l'abri d'avoir un problème, mais en-- par honnêteté, je veux dire, il faut quand même que les choses soient clean. Donc en fait un, il faut que l'entreprise soit clean, ça c'est la première chose. Et en deux, je crois qu'en fait, il faut faire confiance à ses enfants euh, et, et s'effacer. Donc en fait, le plus difficile, c'est ça. Donc en fait moi, j'ai aussi pas mal de difficultés à faire ça. J'ai toujours tendance à, à dire euh "Ouais mais non..." Et voilà. Et aujourd'hui, je me retiens de plus en plus et j'y arrive de plus en plus, mais il m'a fallu quand même un certain temps avant de pouvoir laisser euh, Victor euh, pas prendre plus de place, parce que ça de la place, il s'est super bien intégré dans la société et ça, j'en suis très fier et très content. Mais euh, quand il prend une décision, dire oui. Dire oui, Victor a décidé que donc vas-y.

Léa : Mais est-ce que ça, c'est mon interprétation. Enfin, c'est, voyons, mon interprétation. Est-ce que tu penses que le fait qu'il soit là depuis quand même maintenant euh, quelques années, donc cinq, six ans, ça n'a pas aussi aidé à augmenter la confiance de par le fait qu'il a un peu créé sa légitimité euh-

Philippe : Si, si, si, si, en fait, s'il avait-- C'est pour ça que je dis que tu, que l'enfant doit faire sa place dans la société. Donc en fait, il peut pas être, il peut pas débarquer du jour au lendemain, devenir directeur du jour au lendemain, ça ne fonctionne pas. La personne, elle doit s'intégrer dans la société. Donc en fait, Victor, justement, pourquoi ça se passe super bien ? C'est parce qu'aujourd'hui euh, tout le monde a confiance en lui et tout le monde le connaît et tout le monde sait ce dont il est capable. Donc il y a personne qui remet en cause son, son sta-, son statut demain de directeur. Mais c'est lui qui l'a euh, c'est lui qui avec le temps, s'est, s'est, je veux dire, s'est fait accepter de tout le monde. Et aujourd'hui tout le monde est-- Que du contraire aujourd'hui, les gens ont plus tendance déjà aujourd'hui, pour certaines choses, à appeler plus facilement Victor que moi, parce qu'ils se disent de toute

façon, à la fin, c'est Victor qui sera demain là, ça sera, ça sera plus Philippe quoi. Donc ça, c'est difficile à accepter, mais euh, c'est, c'est une réussite en fait en soi. Mais c'est vrai qu'il faut s'intégrer. Donc en fait, tout le conseil que je donne à un enfant, c'est de s'intégrer dans la société, mais il faut que le père ou la mère ou que les parents laissent la possibilité aux enfants de le faire. Parce que si, si on dit oui, mais non, t'as rien. Moi, moi, quand, quand j'ai repris la société Holleman, euh Holleman qui était euh donc il y avait treize magasins, etc. On a, on en a racheté trois ou quatre, je sais plus à la fin. Euh il y avait deux enfants qui travaillaient dans la société. Ces deux enfants, en fait, malheureusement, n'ont jamais, se sont jamais vraiment intégrés dans, dans toute la structure, euh n'ont jamais travaillé réellement, mais avaient les postes de direction, des salaires déroutants sans être du tout intégrés dans, dans la société. Donc en fait, ils s'étaient critiqués de toutes parts. Vraiment la chose à ne pas faire.

Léa : Ouais. Ok. Ben c'est très gentil euh. Je pense que j'ai déjà du, un contenu pas mal complet. C'est très gentil d'avoir pris le temps.

Philippe : Non mais ça m'a fait plaisir de t'aider. Et en plus, je veux dire, si jamais demain t'as des questions plus techniques et des choses comme ça, en fait, j'en ai parlé à Victor et il dit oui, s'il y a des problèmes techniques sur plus comment on fait, comment on a organisé cette euh, techniquement, je veux dire, le, la vente de, des actions, etc. On peut expliquer un schéma, mais voilà, c'est pas le sujet de, de ton mémoire.

Léa : Non, moi, c'est vraiment d'analyser plutôt euh, la gestion entre comment vous, vous arrivez à gérer l'aspect familial, managérial, patrimonial pendant justement cette transmission, mais pas vraiment sur l'aspect technique donc.

Philippe : En fait, le, le, le, la, la chose qu'il faut euh, qu'il faut, c'est l'abnégation en fait qui est importante. L'abnégation de, des parents par rapport aux enfants. Donc il faut les laisser s'épanouir dans le truc, mais il faut que la volonté des enfants y soit. Donc en fait voilà, c'est tout. Si les deux fonctionnent, euh normalement, on n'arrive pas au clash. De temps en temps, je m'engueule avec Victor. De temps en temps, je prends mon rôle de père sinon euh, voilà. Mais euh, peut-être à tort ou à raison, je ne sais pas. De temps en temps, ça arrive hein. De temps en temps, je rengueule. Je dis : Putain, qu'est-ce que t'as fait là ? Mais parce que c'est pour moi, c'est trop loin. Mais des fois, je me dis : J'aurais peut-être pas dû. Donc de moins en moins, j'essaie d'intervenir.

Léa : Ouais, t'essayes de, de garder l'aspect plus professionnel sur des décisions professionnelles.

Philippe : Oui, dans le sens où euh, je, je, et puis j'essaie de me retirer aussi de plus en plus, de façon à ce, à le laisser de plus en plus prendre les décisions pour l'avenir, de façon à ce que ce soit lui qui crée son clip, qui crée son avenir. Et le fait d'avoir une troisième personne avec qui on s'entend bien et qui a, qui fait partie de famille, mais qui est en dehors de la famille avec qui on ne vit pas tous les jours. Parce que lui, il vit à Mons, il a sa vie de famille, etc. Il a sa boîte, il a sa société, etc. Permet d'avoir du recul quand on a un problème. Ça, c'est pas donné. C'est, c'est spécifique à notre société, c'est pas donné à tout le monde. En fait, il y a des-- quand, quand mon cousin est rentré dans la société, il y a des gens qui m'ont dit : "T'es en train de diluer tes actions de ta société." En fait, je dis aujourd'hui, mes actions valent plus que ce qu'elles valaient avant que je, avant, avant que je le rencontre. Parce qu'en fait, il nous a permis de grandir beaucoup plus facilement et mieux. Donc, en fait, la valeur, elle est-- je suis plus le seul propriétaire, mais j'ai plus de valeur aujourd'hui qu'avant, tu vois. Donc il faut, faut pouvoir aussi euh. Il faut pouvoir partager.

Léa : Ouais. Mais faire les choix pour la société euh, de, avec ce qui a-- faire le choix de ce qui a de mieux à ce moment-là quoi.

Philippe : Ouais.

Léa : Ouais. Ok. Ben merci.

Philippe : Ben bonne chance. À bientôt.

Léa : À bientôt. Salut.

Philippe : Salut

Interview frère 1 M.R:

Transcript

Léa : Est-ce c'est possible d'enregistrer pour pouvoir retranscrire plus facilement par la suite?

Maurice : Aucun soucis pour moi.

Léa : OK. Est-ce que dans un premier temps, du coup, tu pourrais, euh, me rappeler ton parcours dans l'entreprise, à quel âge tu as commencé, euh, et sous quelles conditions ?

Maurice : Donc, mon parcours dans l'entreprise. mon papa en 1968 et moi . Euh, tout jeune, j'étais proche de l'entreprise puisque c'était une entreprise familiale intégrée au sein même de l'organisation de la famille. Donc, j'ai intégré l'entreprise depuis le début. Bien qu'évidemment, euh, j'étais, euh, scolarisé, euh, j'ai fait mes études de primaire, mes études secondaires au collège et ensuite, j'ai fait en cours du soir un graduat en construction. Ce qui, euh, m'a permis de rentrer directement en activité dans la vie active tout en poursuivant mes études en cours du soir. Donc, je suis rentré dans l'entreprise à ce moment-là, à peu près en 1991, donc à l'âge de 19 ans.

Léa : OK. Euh, et donc, euh, plus ou moins combien de temps tu as travaillé au sein de l'entreprise sous la direction de ton papa, donc avant d'envisager même la succession ?

Maurice : Alors, j'ai travaillé, euh, dans l'entreprise en tant que salarié ou ouvrier de 1991 à 2001. Oui, ensuite, euh, on-- il y a eu une donation de l'entreprise de mon papa vers moi et-- 'fin, vers mon frère et moi.

Léa : OK. Euh, et donc c'est en 2001. 'fin, est-ce que-- Q-quel a été le moment où vous avez, euh, commencé à envisager la succession et y a-t-il eu un laps de temps entre le moment où vous avez commencé à en parler et à envisager la chose et le moment où vous avez réellement mis en place du coup la donation ?

Maurice : Alors, la donation, elle s'est faite, euh, ce qui a surtout motivé la donation, c'était pour les droits de succession, enfin d'éviter de payer les droits de succession. Donc, on a voulu faire cette donation assez rapidement. Euh, dans la donation, on n'a pas eu, euh, 100 % de la donation en même temps. On a eu, euh, moi, 40 % de l'entreprise et mes parents ont gardé 1 % chacun en cas de litige entre mon frère et moi. Comme ça, ils vraiment pour pouvoir arbitrer une décision, la faire accepter d'un côté ou de l'autre. Euh, voilà. Puis après, je sais plus c'était quoi le début de la question.

Léa : C'était donc, euh : est-ce qu'il y a eu un temps entre le moment où vous avez envisagé et, euh, où ça s'est réellement produit, mais donc ça s'est un peu fait assez rapidement au vu des, des conditions.

Maurice : Euh, c'était, euh, en tout cas pour ma part, ça s'est fait naturellement puisque j'ai tout le temps été dans l'entreprise familiale. Donc c'était évident que moi, dès le début, c'était, euh, reprendre l'entreprise, ben continuer en tout cas les activités.

Léa : OK. Euh, donc, tu as grandi avec l'entreprise et, euh, comment est-ce que ça a pu influencer-- 'fin, est-ce que ça a influencé et comment, si oui, ça a influencé ta relation au métier. Est-ce que tu penses que ça aurait été diff-- t'aurais envisagé les choses différemment si t'étais rentré plus tard ou si tu ne t'étais pas directement intéressé à l'entreprise ?

Maurice : Ben, je, je ne sais pas parce que moi, c'était une évidence que, euh, j'attendais la fin de mes études pour rentrer dans la vie active et rentrer dans l'entreprise. Puis comme-- puisque je l'ai dit au début, j'ai tout le temps été dans l'entreprise, euh, depuis mon plus jeune âge et j'ai connu le, l'évolution, euh, de l'entreprise. Certes, quand nous, on est arrivés, euh, on lui a redonné un virage un peu différent, mais, euh, on a tout le temps été dans l'entreprise, donc il n'y a pas eu vraiment un moment charnière et je ne me suis jamais vraiment posé la question de ce-- qu'est-ce que j'aurais fait, euh, si je n'étais pas rentré dans l'entreprise.

Léa : OK. Et comment décrirais-tu, euh, ta relation professionnelle avec ton papa au moment où du coup, vous avez tous les deux, euh, travaillé ensemble et au moment de la transition ?

Maurice : Alors, dans un premier temps, il nous a laissé quand même beaucoup de liberté. Alors, une liberté, certes, un petit peu contrôlée quand même. Euh, il nous a laissé aller un peu dans des erreurs, mais des erreurs de nouveau contrôlées, de façon à ce qu'on puisse faire une première expérience. Et donc la relation était très bonne puisque la confiance était là. Et il y avait déjà quand même cette relation historique, euh, entre le père et un fils, euh, qui était installée depuis, euh, bien plus longtemps que réellement la passation de l'entreprise, voire même l'intégration, euh, moi, au sein de mon entreprise quoi.

Léa : OK. Et est-ce que, euh, tu dirais que, donc ton papa a été un mentor ou un dirigeant, en tout cas très présent au sein de l'entreprise ou est-ce qu'il vous a, euh, il s'est un petit à petit reculé pour vous laisser, euh, la place au point de vue figuré ?

Maurice : Quelqu'un qui prenait-- qui avait du charisme, donc, euh, quand il était quelque part, on le voyait, mais il s'est quand même, euh, il nous a quand même laissé prendre toutes les décisions et toutes les directions qu'on souhaitait, euh, au sein de l'entreprise, euh, assez rapidement. Quand je dis assez rapidement, euh Au bout d'une dizaine d'années, on avait complètement les rênes de l'entreprise et toutes les décisions stratégiques. Bien qu'on continuait quand même à le consulter pour les décisions stratégiques, mais on avait les rênes complètes. Euh, on a eu les rênes complètes assez rapidement, mais je dirais quand même rapidement au bout de dix ans.

Léa : Oui, oui donc c'est relatif. Mais d'un point de vue plutôt de, des employés et des personnes avec qui vous travaillez, est-ce que tu sentais, beh, la présence et du coup le cari-- le fait que le père soit encore présent comme-- allez pas un frein, mais est-ce que tu sentais quand même une différence par rapport à, euh, aux autres au point de vue de l'image de ton papa ?

Maurice : Non, on n'a pas vraiment senti de-

Léa : Résistance comme ça.

Maurice : De transition de pouvoir parce que les ouvriers avec lesquels on travaillait depuis toujours, on était une petite entreprise avec à ce moment-là une quinzaine d'ouvriers. Cette quinzaine d'ouvriers étaient des ouvriers qui étaient déjà historiques chez nous. Ils m'ont, ils m'ont connu depuis mon plus jeune âge. Je les ai connus depuis leur entrée dans l'entreprise. J'ai connu leur parcours, ils ont connu le mien. Donc les choses étaient assez

naturelles, faciles et, et il n'y a pas eu vraiment un moment où on a dit : Tiens, voilà, le flambeau est passé de l'un à l'autre.

Léa : Oui, OK. Et donc ton frère est rentré un peu plus tard dans l'entreprise.

Maurice : Quatre ans.

Léa : Quatre ans plus tard. Et comment, euh, qu'est-ce que ça a changé pour toi, pour ton papa et pour l'entreprise, l'arrivée de ton frère ?

Maurice : On a eu beaucoup de chance parce qu'on était assez complémentaires. Euh, tout comme mon papa et ma maman étaient complémentaires. Mon papa était sur la partie lui chantier, exécution et ma maman était dans la partie administrative, comptable. Et on a eu à peu près le même schéma puisque moi, j'ai tout le temps été sur les chantiers et dans la partie exécution. Et mon frère, lui, avait fait des études, euh, de comptabilité. Donc tout naturellement, il a repris la place, euh, au fil du temps de ma maman. Et on a eu une grande complicité puisque l'un complétait les compétences de l'autre.

Léa : OK. Donc, il n'y a pas eu un besoin de redéfinir les rôles. Chacun a pris sa place assez naturellement.

Maurice : Chacun a pris sa place naturellement en fonction des études qu'ils avaient faites, puisque moi, j'ai fait un graduat en construction et lui l'avait fait un graduat en comptabilité. Donc très naturellement, les choses se sont mises facilement. En fait, ça, ça s'est mis dans une continuité déjà existante.

Léa : OK. Euh, d'un point de vue plutôt, euh, relationnel, on va dire, comment est-ce que vous évitez ou vous gérez plutôt les tensions qu'il peut y avoir ? Parce que ce n'est pas travailler en famille, ça amène aussi quand même certains aspects plus délicats.

Maurice : Euh, on n'a pas vraiment défini de stratégie particulière, mais comme on s'entend bien et qu'il y a une forte confiance. Mon frère faisait des comptes rendus de la situation financière tous les mois. Moi, je fais des comptes rendus de façon mensuelle. Et alors, comment est-ce qu'on gère les tensions ? Euh, je-- On évite surtout d'en avoir. On en parle quand il y a des sujets plus délicats, on en parle avant et on essaye de, d'avoir une analyse un peu plus, euh...

Léa : Professionnelle.

Léa : Est-ce que tu penses que le fait d'être rentré jeune a facilité l'acceptation en interne, donc des autres personnes avec qui tu travaillais ?

Maurice : Oui, c'est, c'est certain que c'est un avantage. Euh, il n'y a pas, il n'y a pas ce moment à l'instant T où les choses basculent d'une personne à une autre. Euh, et comme je l'ai dit, comme je-- comme ces ouvriers étaient déjà des historiques dans l'entreprise, ben, euh, et qui m'ont connu d'une façon historique aussi, c'est certain que ça facilite fortement les relations.

Léa : Oui, OK. Est-ce que, euh, donc tu as un peu brièvement mentionné, quand vous êtes rentrés dans l'entreprise, votre idée était quand même d'amener un certain changement et une dynamique différente de celle existante au moment où vous êtes rentrés, c'est ça ?

Maurice : Oui, effectivement.

Léa : Et est-ce que du point de vue du papa, vu qu'il était encore dans l'entreprise, est-ce que ça a été facilement accepté, discuté, négocié ?

Maurice : Oui, ça a été assez facilement accepté. Donc, pour la petite histoire, euh, on était fort actifs jusque dans les années nonante dans le milieu agricole. Euh, moi ayant fait un graduat en construction et il y a eu aussi Pierre Govin qui est arrivé à ce moment-là dans l'entreprise, qui était le commercial lui et moi, on avait plus facile, euh, à discuter avec des architectes et des ingénieurs que dans le monde agricole dans lequel on se sentait moins à l'aise. Donc naturellement, on s'est dirigé plus vers des bureaux d'études et des bureaux

d'ingénierie, euh, pour essayer d'avoir notre clientèle. Et, euh, ça a été pratiquement accepté dans le sens où la rentabilité était présente. Donc évidemment qu'on a une rentabilité, on pouvait pas trop remettre en question les, les décisions.

Léa : Oui. Et est-ce que vous avez toujours eu la même vision stratégique, euh, avec, euh, ton frère ou est-ce qu'il y a eu des moments où vous différiez un peu de, de vision et donc où il y a eu une réelle discussion sur, euh, le, le, l'avenir de l'entreprise ?

Maurice : Des, des discussions parce que mon frère voulait, lui-- donc on avait une croissance assez régulière, mais une croissance maîtrisée de quelques pourcents par an. Euh, et mon frère voulait que la croissance soit plus importante. Moi, je n'avais pas spécialement envie parce que je sentais qu'on était déjà pris maints papiers. Et le fait de passer engendrerait quand même assez de fonds, tant en matériel qu'en moyens humains. Donc, euh, il y a eu quand même cette différence de point de vue stratégique, mais au final, les choses se sont mises un peu entre les deux puisqu'on a continué à croître, mais d'une façon régulière, maîtrisée. On n'est pas partis avec une croissance galopante.

Léa : OK. Et, euh, est-ce que tu as en tête une décision où vous avez dû, euh, vraiment gérer, euh, la notion, euh, managériale, donc opérationnelle, euh, la logique patrimoniale, donc plutôt capitale financière et, euh, donc le bien-être également de l'entreprise où il y a vraiment eu, par exemple, une décision en disant : OK, si on, on choisit cette option-là, ça va impacter les deux autres. Et donc se poser réellement pour réfléchir autour de, de faire ce choix ou non.

Maurice : Ben, il y a eu quelques visions, euh, stratégiques dans le sens où, euh, on a créé une société immobilière, euh, dans laquelle, euh, on n'avait pas de patrimoine au début et on a commencé à mettre un peu de patrimoine. Toute la question était, euh, au niveau des transformations de ce patrimoine pour la société immobilière. Est-ce que, euh, on le fait au prix du temps au sein de l'entreprise Roger, auquel cas, ben, on appauvrissait un petit peu l'entreprise Roger, euh, au profit de la société immobilière ou est-ce qu'on décide que l'immobilier doit payer, euh, la totalité, euh, de ce qu'il doit, y compris ma, euh, marge, euh, marge bénéfice, euh, y compris. Euh, donc, euh, voilà. Donc oui, on a dû un peu arbitrer cette question-là. Euh, et alors, on a dû aussi arbitrer à plusieurs reprises, quand on avait des bonnes années, euh, au niveau des investissements, on faisait plutôt en matériel ou est-ce qu'on retirait des dividendes ou est-ce qu'on faisait un mixte. Euh, donc oui, il y a eu des décisions qu'il a fallu arbitrer. On a noté le pour, le contre et on a pris des décisions de commun accord.

Léa : OK. Vous avez toujours réussi à concilier, euh, vos points de vue et vous mettre au final d'accord sur une décision qui convenait aux deux.

Maurice : Tout à fait. Et puis, une fois que la décision a été prise, on ne revient plus dessus. On ne la remet pas en cause.

Léa : Pour justement faciliter un peu les, les discussions, est-ce qu'il y a des outils ou des pratiques que vous avez mis en place pour éviter justement, euh, que ça puisse monter un peu en tension en cas de désaccord ? Donc, par exemple, euh, des réunions, euh, régulières, des répartitions, euh, déjà prédéfinies ou des zones de responsabilités très structurées, par exemple.

Maurice : Ben, les répartitions des tâches, comme tout à l'heure, elles ont été naturellement définies en fonction des compétences. Alors, des réunions régulières, oui, ben, on se voit tous les jours. Donc, c'est un dialogue qui se fait au quotidien. Euh, et dès qu'il y a une question, elle est traitée, euh, elle est traitée dans l'instant.

Léa : OK. Donc au global, il n'y a pas de structure, on va dire, formelle où vous dites : OK, tous les mois, on se fait une réunion à deux pour, pour analyser.

Maurice : On a des réunions pour le fonctionnement de l'entreprise au quotidien. Euh, quand on parle là des réunions pour les états d'avancement, euh, des clients qui ont payé, d'autres qui n'ont pas payé, quelles sont les décisions stratégiques, euh, on prend ça. Oui, on se fait une réunion une fois par semaine avec la comptabilité et la partie exécution, de façon à faire le point des chantiers et des décisions qu'il y a à prendre, euh, au point de vue management ou financier.

Léa : OK. OK, ben, je vais-- on, on peut en rester là pour l'instant et en cas de, de besoin, on pourra peut-être se replanifier un deuxième rendez-vous pour compléter les questions par rapport à l'avancée du travail, si ça te va.

Maurice : Pas de souci, madame Ramaekers, c'était parfait.

Léa : Ça va. Merci.

Maurice : Allez. À plus.

Interview frère 2 F.R:

Transcript

Léa : Alors, euh, donc ça sera articulé en trois grosses parties et l'une qui rassemblera les trois. Donc il y aura une logique familiale, une analyse familiale, managériale et patrimoniale. Et on finira par une analyse un peu transversale, les tensions qu'il y a entre ces trois logiques et, euh, les outils de régulation, mécanismes qui ont ou qui peuvent être mis en place-

Fabrice : D'accord

Léa : Donc est-ce que, euh, tu peux dans un premier temps m'expliquer ton parcours avant de rejoindre l'entreprise et comment est-ce que tu es rentré dans l'entreprise ?

Fabrice : J'ai été au collège, ensuite j'ai fait la comptabilité, ensuite j'ai fait la comptabilité à Namur, fiscalité et je suis rentré après dans l'entreprise.

Léa : Voilà. Est-ce que ça a toujours été un objectif depuis le début de rentrer dans l'entreprise ?

Fabrice : Oui.

Léa : OK. Euh, est-ce que, euh, y avait des-- tu avais des appréhensions ou, euh, des questions avant de, d'intégrer l'entreprise ? Ou tu es rentré assez-

Fabrice : Oui, j'avais plein, plein d'appréhensions. Là, la première, c'était vraiment être à la hauteur ou pas. La deuxième, c'était se faire accepter par les ouvriers parce que avec papa, il nous a toujours bien dit que si on était dans les bureaux au sec, c'est parce qu'on avait des ouvriers qui travaillaient dehors sous la pluie. Donc j'avais des appréhensions par rapport à ça. J'avais des appréhensions par rapport à, aux erreurs que l'on pouvait faire face à Paul Cantor ou, ou face-- après les appréhensions, il a fallu quand même quelques années, mais les appréhensions se sont retirées. Mais oui, il y a eu beaucoup d'appréhensions. Mais la plus grosse, c'était se faire accepter par les, les ouvriers.

Léa : OK. Euh, comment décrire-- décrirais-tu ta relation avec ton frère au travail étant donné que vous avez deux postes complètement différents, euh, une arrivée à un temps différent et qu'il y avait donc un-

Fabrice : L'arrivée n'a pas été-- y a eu quatre ou cinq ans de différence, mais c'est pas tant que ça. Parce que-- et puis après lui, il était déjà beaucoup plus intégré que moi dans, dans l'entreprise quand il est arrivé réellement, parce qu'il travaillait déjà sur Chantier. Et, euh, et l'intégration, ben étant donné que les secteurs étaient déjà bien distincts quand nous sommes arrivés, vu que maman faisait bien la, la comptabilité, papa n'allait rien du tout sur la comptabilité puisque ça l'intéressait pas. Et que maman, c'était, c'était la même chose avec papa. Donc c'était relativement distinct. Donc, euh, en, en fait, ça s'est fait, euh, ça s'est fait assez, assez facilement. D'autant plus qu'il y avait beaucoup de travail de la part de Maurice pour organiser comme il le voulait. Et moi, après un an, j'ai vu qu'il y avait beaucoup de travail également pour l'organiser comme je voulais. Par exemple, chez nous, on facturait que quand on avait besoin d'argent. Donc papa, il facturait que quand il avait besoin-- on ne savait pas ce qu'on gagnait, on ne savait pas. Il fallait, euh, on avait besoin d'argent, on facturait. Donc y a plein d'états d'avancement, plein de relevés de comptes qui, qui n'ont jamais été faits. Donc il m'a fallu à peu près six mois, un an en me disant : « Mais c'est pas possible ». Et, et donc moi, j'ai organisé de mon côté ce que je voulais. Lui, il a organisé de son côté comme il voulait.

Léa : Et donc ça a jamais été, euh-- l'organisation de l'un n'a jamais empiété sur l'autre vu que c'était des-

Fabrice : C'était des domaines qui étaient-- oui. Et a- et après, c'était des domaines qui étaient tout à fait différents. Et en plus, c'était-- y a, y avait quand même pas mal de travail qui devait être fait d'un côté comme de l'autre. Donc on, on avançait. Alors, on se parlait souvent, mais, mais, mais voilà. Ça se complétait bien.

Léa : OK. Est-ce que y avait une sorte de hiérarchie implicite, euh, à ton arrivée ou est-ce que tout était assez-

Fabrice : Non, c'était plat. Oui, c'était plat.

Léa : Et donc tu parlais de l'appréhension sur, euh, les salariés. Comment les salariés ont-ils accueilli, euh, ton arrivée au sein de l'entreprise ?

Fabrice : La, la plupart des, des vieux, mal. 'Fin, moi, je l'ai ressenti comme ça. Je l'ai ressenti comme ça parce que j'arrivais, je, je ne connaissais rien dans la construction. On ne peut pas dire que j'avais-- quand, quand j'étais étudiant dans Construction, on peut pas dire que, que j'étais plutôt du genre à Patrick avec deux mains gauches. Et, euh, et donc on, on se posait la question : « Qu'est-ce que, qu'est-ce qu'il vient faire là ? » Et, et étant donné que moi, mon, mon travail, c'était que la valorisation que sur l'argent, forcément, ils se disaient : « En plus, il va nous couler ».

Léa : Oui. Est-ce que tu penses que du coup, t'as un peu eu cette impression de devoir gagner ta place par rapport à eux quoi ?

Fabrice : Oui, par rapport à eux. De, de toujours, euh-- je me rappelle avec, avec Paul etc. C'était Jean, ben je t'ai expliqué, lui, il m'a jamais accepté. Paul, c'était pas, c'était pas évident non plus. Pourtant, là, il y avait déjà quelques années que j'étais dans, dans la boîte. Mais je me rappelle que j'avais dû aller dans, dans la camionnette avec lui pour lui expliquer, je ne sais plus quel était le, le, le conflit, mais c'était un, un petit conflit quoi, mais étant donné que ça venait de, de, de moi. Ben le conflit, c'était, euh, voilà, j'étais une personne de bureau qui comprenait rien aux entreprises. J'avais dû aller dans la camionnette avec lui, lui expliquer mon point de vue pour qu'il explique au... Oui, non,

c'était... Et Jean, je dis, à l'enterrement de papa, il a dit : « Je viens de perdre mon unique patron, mon vrai patron ». Quand il y avait Bruno qui était encore-- c'était la première phase de Bruno ici chez nous, maman, elle payait les heures supplémentaires tous les, tous les trois mois, tous les quatre mois, tous les six mois. Et puis après, tu sais, elle faisait des tables, des tableaux qui tapaient sur Excel. Donc j'ai commencé à les payer tous les mois. Et euh, et puis Bruno me disait : « Tu sais que j-- » c'était au 24 Heures Cycliste, je me rappelle, on était aux Les Danaïses. Il me disait : « Tu sais que j'ai, j'ai pas confiance en toi dans les heures supplémentaires ». Je me suis dit : « Putain, ça fait que t-tu le faisais avec une approche beaucoup plus professionnelle que, que maman ». Et euh, et parce que c'était euh, c'était moi, parce que j'étais, j'étais que comptable, enfin parce que je ne faisais que les finances de l'entreprise et que j'étais pas du tout euh-

Léa : Alors même que tu es dans l'entreprise depuis le début. Enfin, ça a toujours été une perspective.

Fabrice : Oui, ça a toujours été une perspective. Eux ne le savent peut-être pas, mais, mais comme quoi, tu vois, c'était pas euh, c'était pas gagné d'avance. D'ailleurs, ça a jamais été gagné pour personne.

Léa : D'un point de vue un peu managérial, quand tu es rentré dans l'entreprise, est-ce que tu as globalement eu une vision et une approche euh, différentes, avec une, une perspective de croissance différente et des idées différentes ? Ou est-ce que tu t'es d'abord intégré à l'entreprise telle qu'elle était et puis, par la suite, euh, changé de vision stratégique ?

Fabrice : Non, j'ai, j'ai été étonné. C'est que quand on parlait de nous, quand on parlait de nous euh, dans, à l'extérieur, dans chez nous, etc., on disait : « Oui, Roger, c'est vraiment bien tenu. Roger, c'est vraiment une bonne entreprise, etc. » Et quand je suis arrivé et quand j'ai commencé à regarder les comptes, je me suis dit : « En fait, on a toujours des - on est toujours découverts ». On est-- Et j'étais un petit peu triste. Mais en fait, on avait des dettes partout. Et donc en, en fait, je m'étais pas rendu compte que on ne faisait pas encore les relevés de chantier à ce moment-là et je m'étais pas rendu compte qu'en fait, on facturait, que quand on avait besoin d'argent et c'était un, un conflit continu avec papa et maman. C'était un conflit continu en disant : « Oui, Hugh, il faut ça ». Puis il me dit : « Oui, on va, on va facturer ». Et, et donc, il m'a fallu quand même pas mal de temps pour réaliser d'une part que tout n'était pas factu-facturé. Donc à partir de ce moment-là, on n'avait pas les outils que nous avions. Donc il fallait prendre tout sur Excel. Il fallait entre moins, c'est une comptabilité analytique, mais c'était vraiment le bordel seulement. Donc il a fallu quand même pas mal de temps. Et une fois qu'on a mis ça en place, j'ai dit : « Purée, en fait, on gagne, on gagne super bien ma vie ». Et papa, lui, il avait le principe, et c'est toujours un principe qu'on a et c'est un principe que tu dois avoir, c'est de se dire : « OK, quand on a payé nos ouvriers et nos, nos fournisseurs, c'est, c'est bon ». En fait, après, quand on a vu qu'on gagnait de l'argent, bah, on a pu investir sur d'autres choses, mais il a, il a fallu quand même pas mal de temps.

Léa : Et du coup, est-ce que t'as-- c'est en rentrant dans l'entreprise que tu, et, et que t'as appris le fonctionnement, que là, t'as pu voir une perspective d'avenir et une vision un peu à plus long terme ?

Fabrice : Mais oui, après, moi, j'ai toujours été attiré par euh, par l'immobilier parce que depuis tout le temps, tout le temps, je me suis dit : « En fait, t'achètes quelque chose, tu le mets en location à quelqu'un, la personne te paye le, le bien, donc ça ne peut être que gagnant. Et puis, même si elle paye que la moitié du bien, tu le remets, tu, tu gagnes quand même 50 % du bien ». Et donc euh, oui, c'était vite une perspective en se disant : « Oui, on peut, on peut investir dans l'immobilier ». En tout cas, j'ai toujours cherché des, des choses

qui étaient assez safe. Petite histoire. On n'avait pas de téléphone, on n'avait pas de portable, etc. Donc tous les jeudis, je téléphonais à maman d'une cabine, enfin à maman, d'une cabine téléphonique. Et puis à un moment donné, c'était ta belle boom informatique qui était là. Et j'ai dit à papa : « Écoute », c'était de l'ordre de 50 000 francs belges, je crois, mais je, je ne suis même pas sûr. J'ai dit : « Prête-moi un 50 000 francs belges, on va faire facilement du 10 % sur euh, sur six mois, on va faire du 10, 15 % ». Et papa m'a dit : « Écoute, OK, je te prête 50 000 francs belges ». C'est quand même pas grand-chose, 1 250 euros maintenant. « Je te prête cet argent-là, tu le places. Moi, je vais te prendre 10 % dans six mois et tout ce qui est surplus, c'est pour toi ». Et je me suis dit : « Ouais, bingos ». Et après six mois, l'action avait chuté. Pas, pas énormément, mais j'avais encore 45 000 francs ou un truc comme ça. Donc papa est revenu alors que lui n'avait jamais une mémoire. Quand, quand tu lui disais quelque chose, il n'a jamais une mémoire. Il est revenu après six mois, il m'a dit : « Ils sont où mes 55 000 euros ? » Non, mes 55 000 francs belges avec mes-- enfin les 50 000 plus les 10 %. Et je lui ai dit : « Mais ne t'inquiète pas, j'ai pas ça, mais je vais me refaire ». Il me dit : « Non, non, non, non. Tu vas sur ton compte, tu me donnes 55 000 euros. » Enfin, 55 000 francs. Donc à l'époque, vraiment pour moi, pour te dire, nous, on avait 500 francs belges. Enfin, c'était assez. Pour pas, pour aller au Bunker, etc. Avec 500 francs belges, avec 12,50 euros, on a, on avait assez quoi. C'était 500 francs ou c'était peut-être 1 000 francs, mais donc ça faisait quand même quatre ou cinq semaines de, d'argent de poche de sortie qui, qui partaient. Et donc j'ai été rechercher, je l'ai payé. Il m'a dit : « Tu vois, l'argent facile, ça n'existe pas. Donc si tu veux gagner de l'argent, il faut travailler ». Et euh, et depuis ce temps-là, j'ai rarement investi en bourse et c'est pour ça que je me suis intéressé par l'immobilier en me disant : « Ça, c'est vraiment safe ».

Léa : Euh, comment ça s'est passé, euh, l'adaptation de ton poste par rapport à la reprise du coup de celui, euh, à l'époque de ta maman ?

Fabrice : Ben ça s'est bien passé parce que maman nous a laissé quand même pas mal de-- faire les choses. Et puis après, on est, on est arrivé aussi à, à une époque où on a commencé à changer les programmes comptables. On a commencé à changer donc des, des-- le mode de virement, par exemple. Tu sais, avant, on faisait tous des virements à la main, on allait les porter à la banque. Et donc, euh, après, c'est, c'est devenu un petit peu plus automatisé. C'est devenu-- on a eu un, un télélink, on a eu... Donc en fait, y a eu une révolution, une petite révolution informatique qui a fait que maman n'avait moins la main dessus et, euh, et moi, j'avais plus la main dessus.

Léa : Donc ça s'est un peu fait naturellement.

Fabrice : Ça c'est-- Ouais, ça s'est fait naturellement, mais grâce aussi à, à l'ouverture informatique qu'il y a eu à cette période-là.

Léa : Ok. Et donc au début, vous travailliez, euh, conjointement sur les mêmes, les mêmes parties. Et puis donc y a eu ce, ce petit, ce, cette petite, euh, ce petit virage informatique. Et après, elle t'a laissé cent pour cent la mainmise.

Fabrice : Mais en fait, moi, j'ai commencé... Alors, je, je ne sais pas exactement. Je crois que j'ai commencé à encoder les, les, toutes les factures. Donc on a, on a changé de programme informatique. Pas parce que je servais, mais c'était par les conseils de Pol. Donc on a fait le programme informatique. Et puis de là, maman, elle a fait-- elle gardait tout ce qui était paiement. Elle faisait les heures des hommes. Et puis après moi, j'ai commencé aussi à faire un petit peu les heures des hommes pour, euh... Oui, ça, ça s'est fait petit à petit quoi, mais...

Léa : Et tu dirais du coup combien de temps entre le moment où tu, tu rentres dans l'entreprise et que tu travailles avec et le moment où tu chapeautes à cent pour cent cette partie-là ?

Fabrice : Alors, je saurais pas te dire, mais du-- le moment où je rentre dans l'entreprise et le moment où je peux être tout à fait autonome, cinq ans à peu près.

Léa : Ok. Rapidement, donc.

Fabrice : Ouais, rapidement. Ben alors, je ne dis pas que c'est-- je faisais tout après cinq ans, mais après cinq ans, je savais que j'étais beaucoup plus à l'aise en me disant : « OK, si maman a un problème, je sais, je sais gérer le, le tout. »

Léa : Ouais. Euh, et du coup, par rapport à aujourd'hui, parce que tu parlais, euh, un peu plus tôt de légitimité et de ce sentiment, qu'est-ce qui t'a permis de renforcer ce sentiment, euh, de légitimité plus naturelle ?

Fabrice : Ben petit à petit, le, le-- a-avec les hommes. Je me suis rendu compte qu'en fait, moi, je-- quand je prenais une décision, il fallait que ce soit une décision qui soit identique à tous les hommes. Et donc quand la décision était mauvaise, je leur disais : « Écoutez, voilà, je le ferais bien pour toi, mais si je le fais pour toi, je dois le faire pour tout le monde. Donc je dois avoir-- je dois être sur des rails et je ne peux-- et je le fais encore maintenant. C'est, c'est ce que j'explique à, à chaque fois encore maintenant. Et ça, ça fait une légitimité, légitimité par rapport aux, aux, aux, aux travailleurs, parce qu'ils se disent : « OK, on est traité de la même façon. » Et euh, et donc ça, c'est vraiment important. Tu verras que plus tard, ça, c'est vraiment quelque chose, tu dois toujours dire : « OK, je peux pas te le faire. Je vais t'expliquer pourquoi. Parce que si je le fais à toi, je le fais aux autres. Et le coût va être de cinquante mille euros et, euh, et je ne sais pas supporter ce coup-là. » Et, et donc, euh, c'était vraiment-- Je, je, je me suis dit : « OK, je, je le fais comme ça. » Et puis après, j'avais aussi une, une facilité, c'est que j'ai un, un meilleur contact que Maurice par rapport aux hommes. C'est, euh, parce que je ne suis pas le donneur d'ordre, parce que Maurice est un petit peu plus sous poulet, parce que y a, y a plein de choses qui, qui font que Maurice est, est, est un petit peu plus, euh, plus strict avec eux. Et donc moi, ça m'a facilité aussi les, les choses par rapport à...

Léa : À eux.

Fabrice : À eux. C'est que, c'est que quelquefois, notamment avec Pierre, quand, quand il s'était disputé avec Maurice, Pierre venait dans mon bureau. Et puis, euh, et puis je recevais un message de Martine. Alors, c'était des, des colères comme ça sur, euh... Tu sais, c'était, c'était des, des coups de colère qui, après l'heure et demie, t'avais les deux qui disaient : « Ouais, il faut, il faut aller un petit peu dans, dans les deux sens. » Et t'avais Martine, je me rappelle, qui me dit : « Merci pour ce que tu as fait. » Et je me dis : « C'est quand même chouette. » Tu vois, Pierre est simplement venu me dire ce qu'il pensait.

Léa : S'ouvrir un peu.

Fabrice : Ouais, il est venu dire ce qu'il pensait. Je lui dis : « Écoute, Pierre, ça va, ça va s'arranger. C'est un coup de colère, c'est-- t'as, t'as, t'as poussé une gueulante, Maurice a poussé une gueulante, mais ça, ça va s'arranger. » Et puis après, voir un petit peu tes torts, voir un petit peu les torts de Maurice, on en rediscute et tu dis : « C'est quand même chouette quoi », parce que en étant, euh, sans, sans toucher la, la construction en elle-même, mais t'étais là un, un homme de plus en plus. Donc c'était bien.

Léa : Et est-ce que tu penses que justement, ce côté qui a pu faciliter, euh, la communication, 'fin, le, le fait qu'ils aient pris confiance par le fait de pouvoir communiquer avec toi, c'est par le poste aussi ? Est-ce que du coup, euh...

Fabrice : À mon avis, réellement, c'est, euh, le, le fait d'être, euh-- d'avoir toujours eu des, des, des règles. Alors, je ne dis pas que Maurice n'applique pas les règles pour tout le monde, mais en tout cas, il est, il est sûr qu'il n'a pas la communication. C'est pas quelqu'un qui a une communication qui est, euh... Et c'est-- tu vois, il prend pas la peine de... Il le fait peut-être un petit peu plus, mais il est quand même difficile de prendre la peine à dire : « OK, je communique, mais je communique... » Il le fait beaucoup avec moi, mais pas avec les autres. Je communique pour vous. Je mets la forme pour avoir ce que je veux dans le fond. Et avec les autres, il met que le fond. Tu vois, il dit : « Non, c'est comme ça, c'est comme ça, c'est tout. » mais réellement mettre la forme pour avoir ton fond, c'est quand même pas mal.

Léa : Oui, c'est, ben ça joue dans l'acceptation-

Fabrice : Et ça, ça, ça joue aussi, ça, ça, ça joue aussi dans ta vie de couple, ça joue, ça, ça joue dans, dans tout quoi. C'est, c'est toujours mettre la forme. Et une fois que t'as mis la forme, je peux dire que le, le fond est, est, est quand même à 80 %.

Léa : Euh, est-ce que c'est-- vous avez déjà eu des tensions entre ton frère et toi concernant des décisions importantes ? Et si...

Fabrice : Non-

Léa : Mais des tensions, ça peut être des, juste des divergences, euh, de, allez, de points de vue.

Fabrice : Oui, mais ça, c'est pas des tensions quoi, c'est des divergences de points de vue.

Léa : Et, et comment, du coup, lorsqu'il y a des divergences, vous gérez ça ?

Fabrice : Ben si c'est le domaine de Maurice, écoute, voilà, il me demande mon avis. Euh, c'est le domaine de Maurice. Ok, ça, c'est, c'est, c'est lui qui est meilleur quoi. C'est lui qui est meilleur que moi pour, pour, pour le savoir. Si c'est mon domaine, si Maurice me dit : « Non, je vais pas aller chez ING. » Ben non, c'est-- Maurice, c'est pas ton domaine. Moi, c'est, c'est mon domaine. Je vais pas chez ING parce qu'il y a une belle fille. Je vais chez ING parce que je pense que pour-- si on place par exemple de l'argent de, de ING chez Roger SRL, je pense que pour l'immo, ce sera mieux parce qu'on aura une plus grande, une plus grande surface de négociation. Mais, mais on n'a jamais eu ce genre de discussion-là.

Léa : Donc c'est-- vous avez quand même toujours centré les décisions et du coup les désaccords qu'il pouvait y avoir par une justification, euh, de par la logique-

Fabrice : Oui

Léa : Oui. Et est-ce que votre papa a joué un rôle important ou plutôt, euh, en retrait dans l'intégration et dans-

Fabrice : Oui, c'était primordial, ouais. Mais depuis tout le temps, dans notre éducation, donc dans l'éducation, et ça, j'espère que, que tu l'as bien senti et que, et, et que vous allez continuer à le faire, c'est que on est beaucoup plus fort quand on n'est pas individuel. Il nous a donné aussi comme conseil de ne pas rentrer. Et, et, et ça, de toute façon, tu, tu l'as vu qu'on, qu'on a bien insisté sur ça, sur le, sur la société, la société civile, que les beaux-enfants doivent être vraiment très très bien accueillis et, mais ils doivent rester vraiment en retrait sur les, les décisions. Parce que quand, quand tu mets ça-- tu vois, c'est, c'est toutes des choses. Et dans, dans l'acceptation ici dans, dans l'entreprise, alors Maurice, il a, il a été très vite accepté parce qu'il a, il a toujours travaillé avec les hommes. Je pense que ça a été aussi un petit peu une difficulté, c'est que papa me mettait sur un piédestal, pas par rapport à Maurice, mais dans l'entreprise, en disant : « Oui, Fabrice, il fait bien les chiffres. » Mais tu sais que quand tu dis à un ouvrier : « On fait bien les chiffres », c'est synonyme de vol quoi. C'est que ouais, il est plus malin que moi, on va révéfier, on va révéfier. Et puis après, y

en a qui, qui dans le compte à mettre : « Ben il, il me manquait, je croyais gagner plus. » Ben moi aussi. Et puis, et tu vois, c'est, euh-- et peut-être pour ça, maintenant, j'avais jamais réfléchi comme ça, mais ça, ça m'a peut-être pas aidé.

Léa : Mais est-ce que tu penses que il a fait ça pour justement essayer de... 'fin, là, en, en réfléchissant, est-ce qu'il a pas fait ça aussi pour justifier auprès des hommes, dire : « Il, il a sa place de-

Fabrice : Non, c'était, c'était par rapport à une fierté. C'est que si tu regardes vraiment autour de nous, j'étais le seul à avoir fait des études. Et en plus, c'était des études de chiffres que lui ne comprenait pas. Donc c'était encore-- quand, quand, quand j'entends par exemple parler quelqu'un qui parle super bien l'anglais, pour moi, j'étais : « Purée, il est super intelligent ». Mais pour papa, c'était la même chose parce que lui, les chiffres, il les comprenait pas. Donc euh, il, il savait calculer, mais lui lire le bilan, le, le passif, l'actif, l'info de roulement, il, il ne savait pas du tout ce que c'était un, un, un bilan, par exemple. Et donc pour lui, c'était : « Purée, on est, on est, on est quand même voltige. » Je me rappelle quand, quand je descendais chez Papa Roger, Papa Roger me disait : « Ah, tu vas me faire, tu, tu vas faire ma déclaration d'impôts, tu, tu vas faire ça pour moi, tu vas faire ça pour moi et tu, on, on va rectifier les choses parce que on m'a dit que t'étais bon. Oui, mais c'est pas-- c'est quand même compliqué de faire une déclaration d'impôts, tu vois, c'est, il faut, il faut vraiment... Enfin, voilà, c'était toutes ces choses. À mon avis, c'était plus par rapport à une fierté comme ça.

Léa : OK. Est-ce que tu as en tête un exemple où-- parce que donc là, on parlait des logiques familiales, donc comment est-ce que chacun a trouvé sa place dans l'entreprise d'un point de vue identitaire. On a parlé un peu de l'aspect managérial et patrimonial de l'entreprise et des priorités que vous avez mis. Est-ce que t'as un exemple où vous avez dû, euh, équilibrer ces, ces logiques en se disant : « OK, on doit faire une hiérarchisation peut-être », en disant : « Ça sera toujours la logique managériale, par exemple sur l'efficacité des compétences de l'entreprise » ou est-ce que la logique familiale qui fait que on, on prendra cette décision ? Est-ce qu'il y a eu un moment où vous avez dû, euh-

Fabrice : Ben la logique familiale était déjà introduite comme une logique managériale puisque moi, je m'y connaissais dans les finances et Maurice s'y connaissait dans la construction. Donc tu vois, en, en fait, cette logique-là, c'était pas-- on n'avait pas une décision familiale ou managériale. C'est que on, on, on-- les, les postes étaient tellement bien distincts de l'entreprise qu'on était deux frères qui, qui avions les, les, les postes distincts. C'est, ça faisait, euh, c'était la même chose quoi. On n'a, on n'a pas dû faire une concession parce que c'était familial. Non. Enfin, on a, on a, tu vois, on a...

Léa : Ouais.

Fabrice : Tu, tu, tu vois ce que je veux dire ?

Léa : Oui, oui, oui. Ça, mais l'idée, ça a quand même été toujours de prioriser l'entreprise de ce point de vue-là.

Fabrice : Ah oui, oui, bien sûr.

Léa : Parce que vous auriez pu pri-- la question, c'est aussi la logique familiale. Par exemple, c'est prioriser, euh, le, la famille et donc, par exemple, l'intégration, euh, bon, là, je sais pas si vous avez eu le cas, mais imaginons que-

Fabrice : Ben nous, on était la première arrivée.

Léa : Oui, mais ça aurait pu être, par exemple, même par rapport aux belles filles. Tu vois, là, du point de vue de ton papa, par exemple, ça a été l'entreprise et puis la famille, on l'aide comme on peut, mais ça restera-- on mettra pas en péril l'entreprise pour la famille, tu vois.

Fabrice : Ouais, non, c'est ça. Et, et papa nous expliquait que de toute façon, et c'est encore le, le cas maintenant avec l'immobilier, c'est un petit peu, un, un, un petit peu plus, euh, plus, allez, plus, plus simple à avoir une, une vision sur le futur, mais l'entreprise reste toujours à risque. Il faut surtout pas croire, il faut surtout pas écouter les, les gens qui sont, qui sont à l'extérieur et qui disent qu'on, qu'on est des Rothschild. L'entreprise reste toujours à risque. On avait eu une deuxième année mauvaise après, euh, le chantier C, on faisait faillite. Donc tu vois, c'est toujours, euh, c'est toujours touchy hein. Et papa a toujours dit : « Faites attention, il faut toujours avoir un deuxième revenu dans le, dans le ménage parce que si vous cassez la figure, il faudra quand même avoir un deuxième revenu pour pouvoir payer le, pour pouvoir payer la maison, pour pouvoir faire un-- sa-savoir faire un, un tour sur soi-même, pour... » Donc voilà, et c'était, c'était aussi son argument. Il disait : « Et de toute façon, vu les disputes qu'il y avait-- » ça, c'était personnellement, je sais pas si Maurice l'a vu comme ça, mais vu les disputes qu'il y avait continuellement entre papa et maman, et je pense que eux, ils vivaient comme ça parce qu'ils avaient besoin de ça, mais euh, mais c'était quand même souvent sur fond d'en-d'entreprise quoi. Donc tu vois, je m'étais dit : « Je me vois mal rentrer dans... Je, je me vois mal rentrer chez moi et me disputer avec ma femme parce que, parce qu'un fournisseur a, n'a pas fait son boulot ou un truc comme ça. »

Léa : Mh. Et est-ce que t-, euh, tu n'as pas eu peur, du coup, comme t'as eu cette image de, de tes parents, que ça se répercute, 'fin que ça, ça fasse pareil avec ton frère, qu'il puisse y avoir des tensions dues à l'entreprise ?

Fabrice : Mais ça, je pense que c'est le, c'est l'éducation, c'est que on, on a bien été au courant. Alors, Maurice, quand on était jeunes, c'est pas qu'on s'entendait pas, c'est qu'on s'ignorait. Quand lui, lui sortait, moi, je sortais. Mais, mais par contre, on a, on a quand même vu vite l'utilité de pas individualiser les choses et euh, et de communautariser. Et c'est comme ça qu'on... Voilà.

Léa : Oui, que vous avez réussi à conserver quand même ce, cette bonne entente.

Fabrice : Ouais, et puis après, on a réussi aussi à prendre les bonnes décisions. C'est, c'est vraiment des trucs tout cons. Mais j-j'aime bien en parler en, en, en-- et de prendre du temps avec toi. Mais tu vois, quand on était jeunes avec Maurice, on a, on avait une piscine ici, mais une piscine, une piscine ronde qui faisait en diamètre, qui devait faire cinq mètres de diamètre. C'était une piscine immense. Et ils avaient acheté ça avec parrain. Et donc c'était la première chose que tu dis quand tu communautaristes quelque chose avec quelqu'un d'autre, avec un membre de la famille, tu te retrouves avec la plus grosse piscine du quartier. Et donc on avait des Filipino, on avait Mathieu, on avait, on avait tout le quartier qui venait jouer chez nous simplement parce que parrain et, et, et papa avaient communautarisé peut-être cinq mille francs chacun. Et la piscine, elle a, elle a duré huit ans quoi, huit ou dix ans. Donc on a, on, on passait tous nos, toute notre enfance, on, on passait dans la, dans la piscine là et tu te disais, tu vois, après ça, ça fait réflexion.

Léa : Vous avez compris l'utilité de mettre en, en commun et-

Fabrice : Ça, ça par contre, ça demande plus, euh, ça demande plus de, euh-- tu as-- t'as utilisé un terme, euh, c'est pas de, de, de réflexion, mais de, d'ajustement en-en-entre les deux.

Léa : Mmm. Et est-ce que, euh, la confiance-- parce que donc vous avez chacun vos, vos, vos rôles qui sont très distincts et du coup, euh, par exemple, tu as des compétences que lui n'a pas dans ton, dans ton rôle et la même chose pour Maurice. Mais est-ce que il y a toujours eu cette, cette confiance de compétence l'un en l'autre ou est-ce que ça s'est créé

en disant : « OK, toi, tu vois que lui, il gère vraiment bien. Tu peux souffler et te, et te relayer sur ce-

Fabrice : Il y a toujours eu. Bah en, en fait, je pense réellement que, que maurice savait très très bien que lui, il allait faire de la construction et moi, je savais très très bien que j'allais faire de la comptabilité. Donc, il y a toujours eu-- il y a jamais eu une-- on, on n'a jamais dû se mettre de, devant le fait accompli en se disant : « Oh, ce que tu as fait n'est pas trop mal ». Non, on savait bien qu'il était, qu'il est bien meilleur pour, que moi pour, pour faire la construction et je suis bien meilleur que lui pour, pour gérer l'argent. Ça, c'est simple.

Léa : Oui, oui. Mais ça-- vous n'avez jamais dû remettre en question les décisions en disant : « Je suis quand même pas sûr que ça soit le mieux à faire ».

Fabrice : Alors, on en parle hein. Il a placé de l'argent, il a acheté des bitcoins. Je dis : « Bah explique-moi le-- explique-moi comment fonctionne un bitcoin », parce que moi, je me suis intéressé pendant-- ça fait cinq ans que je m'intéresse. J'ai toujours pas compris qu'on pouvait faire de l'argent virtuel. Donc explique-moi comment on fait. Et après, si euh, si, si je vois que c'est, c'est, c'est, ça va dans le temps, je dis : « Pourquoi pas ? » Mais pendant que j'ai pas compris, on, on, on ne-- je, je pense pas pouvoir le faire.

Léa : Et du coup, pour que ce, ces points où vous êtes euh, allez, c'est pas pas d'accord, mais où vous-

Fabrice : En réflexion.

Léa : En réflexion, c'est la communication quand même qui, qui prime sur la, la façon dont par exemple, toi, tu dis les choses.

Fabrice : Oui, mais attend, mais attend, moi, je ne fais pas non plus les choses parce que je connais pas tout non plus. Tu vois ? Il y a, il y a l'ETF, etc. Je connais pas très bien le, les-- tout ce qui est ETF, tout ce qui est Bitcoin. Je, je, vraiment, j'ai, j'ai essayé de comprendre, mais quinze fois, mais euh, je me dis : « Comment, comment on peut être sûr que dans cent ans, t'achètes de l'or, dans cent ans, l'or, il sera là. T'achètes un bitcoin dans cent ans. À partir du moment où c'est l'argent virtuel, je ne, je ne, je ne peux pas m'imaginer que dans cent ans, ils sont encore là. En tout cas, pas sur tous là. Tu vois, il y en a encore certains qui sont là, mais ils sont tous là. Donc c'est, c'est pour ça que si on prend ces exemples-là, je, je suis, je suis un petit peu perplexe.

Léa : OK. Est-ce que euh, pour mec-- enfin, là, on, on rentre dans la partie mécanisme euh, mis en place avant, pendant ou après la transition. Est-ce que vous avez-- séparation claire des rôles, ça, c'est oui. Est-ce qu'il y a des réunions que vous faites régulièrement ? Vous discutez pas d'un sujet en particulier, mais par exemple de, de la croissance de l'entreprise, réunion plus stratégique.

Fabrice : Alors, ça ne se fait pas régulièrement. Euh, ça ne se fait pas régulièrement parce que ce genre de réunion là, pour l'instant, ne, ne s'y prête pas, mais je crois que ça pourra se prêter sur les investissements immobiliers si on arrive à faire le mécanisme que, que, que je vais faire. Ça peut euh, ça, ça peut se prêter, mais fais-moi y penser comme ça, on peut, on peut en parler tantôt, comment je vois les choses par rapport à ça, parce que forcément, tu vas être concerné. Euh, ça ne se fait pas régulièrement. Pour moi, j'ai-j'aimerais bien que ça se fasse plus régulièrement, mais quand tu fais des réunions de ce type-là, il faut bien les préparer ou alors ce sont des réunions qui ne servent à rien. Et donc pour bien les préparer, il faut savoir dire quelque chose et il faut être dans l'instant T. Tu vois, ça sert à rien de dire tous les trimestres, on va, on va étudier le, le, le résultat du trimestriel. Non, Maurice, il fait son calcul, moi, je fais mon calcul et, et après, on, on se voit dans les bureaux, on se voit une demi-heure et on se dit : « OK, t'en es où ? Moi, j'en suis où ? » On-- pour voir si on, on est bien, bien cohérent tous les deux. Et-- mais, mais par contre, sur certaines décisions,

comme pour l'instant sur Roger, sur Roger Développement, etc. Tu vois, ça, ça se fait. On en a une vendredi. On prend le temps de le faire, mais euh, c'est, c'est pas programmé trois mois à l'avance quoi. On a dit : « OK, y a, y a un truc où il faut prendre une décision. » J'essaie de préparer au mieux possible. Il y a après des, des, des gens comme Luc, comme Simon, qui essaient aussi de préparer au mieux possible leur euh, leur euh, leur vision des choses. Et puis après, comme ça, on sait avancer, on se pose des questions, etc. Mais ça se fait pas euh, on se dit pas : « OK, le, le, le premier, le premier avril, on se voit. » On arrive à se bloquer dans, dans l'agenda. Et, mais euh, c'est, c'est pas, c'est pas, c'est pas tenu à une date précise.

Léa : Et une question que j'ai, donc c'est que pour l'instant, euh, d'un point de vue patrimonial, euh, vous avez 100 % des actions de l'entreprise. Vous êtes 100 % propriétaire. Est-ce que, euh, ça a déjà été envisagé l'ouverture à un tiers ?

Fabrice : ...ça n'a jamais été envisagé. En, en, en fait, on n'a, on n'a jamais, euh... Pour, pour être clair, l'en-l'entreprise, à mon avis, serait valorisée à 10 millions. Là, pour l'instant, elle est valorisée suivant le, le SP Finance à 14 millions. On a fait une très bonne année. Comme, comme il y a dans la valorisation de la, du SP Finance, il y a une grosse partie de l'ébilité qui, qui est là et donc, euh, donc ça peut va-varier quand même d'une année à l'autre. La, la plus grosse année, c'était l'année passée, on était à 14 millions. Donc si je fais la moyenne des trois dernières années, on est à 11 millions. En-- on se dit : « OK, y a quelqu'un qui vient, qui toque à la porte, qui va nous racheter ça 8 millions. » L'en-l'entreprise. OK, bingo, on a 4 millions chacun. Donc en ayant 4 millions chacun, on, on sort tire d'une entreprise qui fait un bénéfice de 800 000 euros en moyenne. Donc, tu, tu vois, ce, ce, ce serait pas très malin, ce serait pas très cohérent, étant donné qu'on arrive bien, on connaît bien notre entreprise, on connaît bien le secteur, on arrive à faire des belles marges. Tu vois, on a-- je, je ne vois pas ce qui, ce qui, ce qui nous motiverait à, à, à pouvoir le faire. Alors, on n'a jamais fermé. Quand, quand on viendra, on, on étudiera chose. Mais pour en avoir discuté la dernière fois avec Maurice, alors il souffle chaud et froid Maurice par rapport à ça. Mais pour en avoir discuté avec, on, on était plus sur une proposition de rachat de SAS que de se faire racheter par SAS, par exemple.

Léa : Mmh. Mais parce que, par exemple, dans les autres interviews que j'ai pu avoir, il y en a, il y a une personne qui m'a expliqué que donc pour l'instant, je pense que c'est 20 ou 25 % de l'entreprise a été rachetée par un autre groupe. Et le-- donc je leur ai demandé pourquoi ce choix-là. Et donc-

Fabrice : Oui, c'est ça. Ben eux, eux, leur, leur choix est différent. C'est parce que eux sont distributeurs. Donc ils viennent de, d'être achetés par 25 % par une société, je pense, japonaise ou chinoise, je ne sais plus.

Léa : Oui.

Fabrice : Et euh, et eux, eux, c'est différent parce que ça leur apporte d'autres marchés, ça leur apporte une marge bénéficiaire plus importante. Nous, on, on n'est pas dans, dans, dans ça.

Léa : Ça, donc le fait d'être 100 % propriétaire des actions, ça n'a jamais empêché la croissance désirée. Parce que eux, c'est aussi ça qui a motivé, c'est que ils étaient, ils se disent : « OK, si on se fait racheter à une certaine, jusqu'à un certain pourcentage, ça nous permet une évolution quand même intéressante pour la boîte. » Mais ils voulaient quand même conserver les décisions euh, et l'entreprise en tant qu'entreprise familiale. Et donc

eux, la discussion a été à combien de pour cent, à quel point ça peut être utile pour l'entreprise, à quel point, on veut garder le contrôle sur cette entreprise.

Fabrice : Oui, oui. Oui, puis après, tous les enfants ne rentrent pas dedans. Donc ça permettait aussi, familièrement parlant, familialement parlant plutôt, sans doute d'apporter, à en donner de l'argent à ces personnes-là. Et voilà, nous, nous, c'est, c'est pas notre cas. C'est pas notre-- maintenant, on est euh, on n'est pas du tout fermé. Mais euh, mais au jour d'aujourd'hui, franchement, je ne vois, je ne vois pas ce qui nous pousserait à le faire.

Léa : Ouais.

Fabrice : Allez, Maurice a encore dix ans devant lui. Dans, dans dix ans, vous serez bien formés. On, on va encore-- parce qu'il faut savoir que chaque fois que, que l'entreprise gagne de l'argent, on va réinvestir dans, dans l'immobilier. Et quand tu vois, quand je t'avais fait la petite démonstration que, que, que 100 euros, ça, ça fait 300 euros de, de, de gagnés, tu te dis : « Ben oui, en fait, le principe, c'est que l'entreprise, tout ce que l'entreprise gagne, tout l'excédent de trésorerie, tout l'excédent du besoin de fond de roulement de l'entreprise, on l'investit dans l'immobilier. » On, on, on gère l'immobilier de, de façon pérenne et en bon père de famille sans prendre des risques comme le groupe X, par exemple, X qui est en train de faire faillite ou y. On fait ça en, en bon père de famille pour se dire : OK, c'est, c'est l'impact familial qui, qui est là. Ça doit pas rapporter spécialement d'argent, mais ça, c'est, euh, c'est patrimoniallement parlant, ça, ça doit rapporter point de vue patrimonial, mais ça doit pas rapporter comme ça pour point de vue rémunération. Et tu te dis si on a cette-- si, réellement, si on a cette option-là, dans-- je, je pense que j'ai fait le calcul. En 2032, on va dépasser la valorisation de 25 millions d'euros. Et si on continue comme ça, on passera à une valorisation de 50 millions d'euros dans-- 50 millions d'euros, t'i-t'imagines, c'est, c'est demi-milliard de francs belges hein. Enfin, c'est des trucs de fou. Et je me dis : Voilà, si on continue à être intelligent, à bien gérer l'entreprise, que l'excédent de trésorerie aille dans, dans, dans des investissements qui sont bien, bien, bien cadencés, et bien, on arrivera à-- on, on arrivera vraiment avec une fortune familiale qui est, euh, qui, qui sera, qui, qui sera vraiment très, très bonne. Maintenant, si on prône l'individualisme et, euh, qu'on, qu'on se dit : Non, non, je veux, je veux retirer des dividendes, forcément, tout s'écroule.

Léa : Oui.

Fabrice : Tu vois, tout, tout, tout s'écroule, mais ça, on en reviendra après.

Léa : Et, euh, donc quel, euh-- 'fin, est-ce qu'il y a des mécanismes formels que vous avez mis en place pour structurer l'entreprise d'un point de vue succession, transmission ? Est-ce qu'il y a eu des mécanismes qui ont été mis, par exemple, par vous quand vous êtes arrivés, euh, donc par papa lors de votre transition ? Ou est-ce que ça a toujours été assez, euh, vraiment basé sur la confiance sans réel, euh-

Fabrice : Alors avec papa, c'était relativement simple. C'est que, euh, il savait bien qu'on prenait tous les deux l'entreprise. Il sait bien qu'on était, qu'on était que deux. Il, il, il avait perçu également que à ce moment-là, que les beaux-enfants, que les belles-filles n'étaient pas un, un sujet de, de discorde. Et donc on est partis en Eindhoven et on a fait signer, il nous a-- via le, le notaire Huisson, il nous a fait signer des documents comme quoi on devenait propriétaire d'entreprise. Donc y avait, contrairement à ce qu'on a fait, y avait pas d'usufruit, y avait pas de propriété, y avait, y avait rien de tout ça. Donc du jour au lendemain, on est devenus propriétaires d'entreprise. Mais bon, on avait, à l'époque, on avait 35 ans. C'est ça, on devait avoir 35 ans. On avait entre 30 ans, 35 ans, mais ça faisait quand même entre cinq et 10 ans qu'on, qu'on, qu'on y était. Mais il avait formalisé rien du tout en se disant : Ben voilà, de toute façon, si ça ne fonctionne pas, c'est de leur faute. Et euh, mais on avait reçu quand même une indication derrière qui, qui permettait de se dire :

OK, ça va fonctionner. Nous, ici, on est quand même dans, dans une situation différente. C'est que on-- vous ne serez pas égales dans les parts et on sait pas que tout le monde va reprendre. Donc il fait-- et après la, la valorisation, on parlait d'une entreprise qui faisait, euh, 1 200 000 euros de, de chiffre d'affaires. Maintenant, on fait 18 millions. Enfin, c'était, c'était autre chose quoi. C'est autre chose. Donc ici, effectivement, t'as, t'as vu qu'on a cadennassé quand même pas mal de choses. La revente d'actions, le, les, les, les beaux-enfants, le-- enfin, y a, y a pas mal de choses qui ont été cadennassées, mais y a quand même pas mal de risques.

Fabrice : Qu'est-ce qui, dans, dans ce qu'on a dit, qu'est-ce qui t'a semblé, euh, qu'est-ce qui t'a étonnée ?

Léa : Mais moi, je, je savais pas que les rôles étaient, euh, allez, depuis votre plus jeune âge Bien avec une vision chacun de votre rôle.

Fabrice : Enfin, ça, ça s'est fait comme ça, mais en fait, moi, j'ai toujours adoré mes-- Quand, quand je vais-- Je me rappelle, on était en vacances avec Pierre-David et maman achetait le Paris Match ou Voici, je ne sais pas quoi. Et dans, dans, dans-- Mais je, je devais avoir dix ans, onze ans, j'étais pas, j'étais pas au collège. Au maximum onze ans. Il y avait dans une des pages, c'était, euh : Comment devenir riche. Et il fallait acheter un bouquin. Tu te dis-- Et le bouquin s'appelait Le facteur vert et je l'ai toujours à la maison. Et alors, tu dis-- C'est, c'est fou parce que j'en parle avec Pierre-David. Et Pierre-David, si un jour tu parles avec Pierre-David, à mon avis, il te le dirait, il me l'a jamais dit à moi, mais que j'ai toujours été quand même très très, très attiré par devenir riche. Pas nécessairement d'avoir de l'argent, mais comment faire de l'argent. Et papa, ça, c'est aussi une chose qui, que, que papa nous avait toujours éduqués. Peut-être, il l'a pas dit à Maurice parce que Maurice était moins, moins focalisé sur ça, mais il m'avait toujours dit : C'est plus intéressant de savoir faire de l'argent que d'avoir, que d'avoir de l'argent. Et puis après, ça m'a tro-, ça m'a trotté. Et c'est pour ça que je dis à-- J'ai acheté le livre et le livre, c'était un livre comme ça, vingt-cinq pages. Il dit : C'est simple, vous faites comme moi. Vous faites des annonces comment devenir riche et vous envoyez un livre. Et j'avais trouvé ça génial. J'avais trouvé-- Je me suis dit : Putain, je me suis fait rouler ou, ou pas, mais je m'étais-- j'avais trouvé ça magnifique. Donc ouais, c'est euh-- Moi, j'ai toujours, toujours voulu être dans, dans les chiffres, en tout cas.

Léa : Et un autre point qui, je savais déjà, mais à chaque fois, je me demande quand même, je me dis : C'est fou, c'est qu'en fait, tous vos désaccords ou divergences d'opinion se règlent par la confiance que vous avez l'un en l'autre sur, euh, les choix. C'est-à-dire que toi, tu f-- quand vous êtes-- quand tu penses que, euh, tu-- ça serait mieux de faire ça ou ça, c'est quand même le choix de lequel a l'air le plus compétent qui prime sur le reste.

Fabrice : Oui. Mais, mais c'est aussi, ça a toujours été comme ça, mais on, on, on a toujours eu aussi, Maurice pas toujours avec d'autres personnes, mais avec moi, il l'a toujours. Euh, on, on s'écoute, on analyse quand il y a une chose. Toi, on dit pas : Non, attends, Maurice. Non, parce que c'est moi le plus malin. Non. Euh Fabrice, t'étais, t'étais, t'étais mauvais. Et non, c'est : OK, on analyse. Est-ce qu'on fait comme ça, comme ça ? OK, on voit le, le-- Et puis après, chacun apporte un contre argument par rapport à, à, à sa vision. Mais il n'est jamais arrivé que l'on fasse pas le projet parce qu'il y avait un tout à fait désaccord. Mais par contre, qu'on change un petit peu le, l'option du, du projet, oui, c'est, c'est déjà arrivé.

Léa : Et je trouve aussi, 'fin, que c'est pas toujours simple, mais là, pour le coup, tous, tous ceux que j'ai interrogés font partie de ce cas-là, mais que y a pas d'orgueil dans, dans vos façons de gérer les choses. Et je pense que ça, ça amène aussi à...

Fabrice : Oh ben non, parce qu'on trouve aussi quand même de l'orgueil.

Léa : Non, mais c'est humain d'être un peu orgueilleux.

Fabrice : Oui, mais c'est, c'est pas, c'est, c--

Léa : Encore plus quand c'est familial, parce que malheureusement, t'as, t'as un centre-- quand tu gères une entreprise avec quelqu'un que tu connais, t'as pas le même forcément comportement. On va dire, tu pourrais en tout cas ne pas avoir le même comportement qu'avec quelqu'un que tu ne connais pas.

Fabrice : Ça, c'est aussi un, un état d'esprit. C'est déjà d'avoir la, la confiance de, de, de l'autre. Et le deuxième état d'esprit, c'est de, de, de faire, de faire avancer, avancer les choses maintenant, que ce soit Maurice, que ce soit moi.