

Trends *Family* Business

AVEC LA COLLABORATION DE :



www.trends.be – P915914 – mai 2019 – N° 49 – Publication mensuelle

DOSSIER

LA POLITIQUE POUR GARDER LES PIEDS SUR TERRE

SOMMAIRE

1
DOSSIER :
LES ENTREPRENEURS
FAMILIAUX ET LA POLITIQUE
La politique pour garder les
pieds sur terre

8
PORTRAITS
SPÉCIAL GAZELLES :
• CRÉATIONS GILLET
• A2
• GILLION CONSTRUCT
• CL WARNETON

12
PAROLE D'EXPERT
ELECTIONS
L'expérience
de l'entrepreneur,
gage de valeur ajoutée
en politique

PHOTO DE COUVERTURE :
BELGA IMAGE

Trends Family
Business

Société éditrice :
ROULARTA MEDIA GROUP
Siège social : Meiboomlaan 33,
8800 Roeselare
Président : Rik De Nolf
Administrateur délégué : Xavier Bouckaert
Editeur responsable : Sophie Van Iseghem
Meiboomlaan 33, 8800 Roeselare
Directeur magazines : Jos Grobben
Directeur magazines francophones :
Amid Fajjaoui
Rédacteur en chef : Amid Fajjaoui
Coordinateur : Christophe Charlot
Rédaction finale : Anne-Sophie Chevalier,
Damien Bodart, François Hubert, Joëlle
Simon
Maquette et graphisme : Marc Deby,
Pascalie Lintermans, Hans Robberechts
Ont collaboré à ce numéro : Bastien Pechon,
Guy Van den Noortgate, Dirk Van Thuyne
Régie publicitaire nationale
Roularta Media, Z.1 Researchpark, 120
1731 Zellik (Bruxelles) - 02 467 56 11
www.roulartamedia.be
General Manager : Philippe Belpaire philippe.
belpaire@roularta.be
Abonnement annuel (10 n°) 125,00 € TTC
Service Abonnements
B.P.700 Bruxelles 14 - 1140 Bruxelles
Tél : 078 35 33 03 - Fax : 078 35 33 04
tfb@abonnements.be - www.abonnements.be
Cette lettre d'information est protégée
par le droit d'auteur. Reproduction,
scan ou stockage électronique interdits.
Des questions ? Contactez
Ann Van De Walle : 051.26.63.78.
©2019.

DOSSIER

LES ENTREPRENEURS FAMILIAUX ET LA POLITIQUE LA POLITIQUE POUR GARDER LES PIEDS SUR TERRE

À la tête de leur société familiale, des entrepreneurs attrapent aussi le virus de la politique. Et ils sont de véritables «slasheurs» : ils combinent plusieurs activités et jonglent avec leurs agendas.

■ BASTIEN PECHON

Nous avons rencontré quatre de ces entrepreneurs qui font de la politique. Ils sont conseillers communaux, échevins, bourgmestres ou parlementaires et se sont présentés lors des dernières élections à différents niveaux de pouvoir. Au-delà des quelques piques de campagne qu'ils ont pu s'adresser les uns aux autres, et des positions sur les sujets actuels, nous avons surtout voulu savoir quel impact avaient l'une sur l'autre leurs vies professionnelle et politique. Et tous vous le diront : être entrepreneur et homme (ou femme) politique permet de rester au contact de la réalité. Rencontres.

DAVID CLARINVAL

«VOUS ÊTES BEAUCOUP PLUS LIBRE DANS VOTRE ENTREPRISE QUE DANS LA POLITIQUE»

Dans le grand hall, les joutes verbales entre majorité et opposition ont laissé la place aux cris du métal que l'on travaille. Un univers on ne peut plus habituel pour David Clarinval, chef de groupe MR au Parlement fédéral, bourgmestre de Bièvre, et cogérant de l'entreprise Clarinval Constructions. De grandes poutres métalliques passent de poste en poste grâce à une grue qui coulisse tout le long du hall industriel. Du soudeur à l'atelier de peinture. Une fois transformées, ces poutres seront acheminées sur chantier afin de construire des étables, des box pour chevaux, des manèges, des halls industriels et logistiques, etc. L'entrepreneur explique le fonctionnement d'une machine de découpe au laser lorsque notre regard est attiré par plusieurs visages sur papier, dans un coin du bâtiment. David Clarinval précise d'emblée que



DAVID
CLARINVAL



cela n'a rien à voir avec l'entreprise : il stocke simplement ici ses affiches électorales.

Dans son bureau, quelques minutes plus tôt, le libéral nous détaillait son emploi du temps. D'abord une course d'endurance qui commence dans le zoning de Bièvre, près de Paliseul. «Je commence à 6h30 tous les matins, raconte-t-il. Je suis ici jusque 8 h. Je pars ensuite à la commune les lundis, vendredis et samedis, ou à Bruxelles les mardis, mercredis et jeudis. Je ne dors pas là-bas, je reviens. J'ai aussi beaucoup de réunions communales le soir.» Un rythme de croisière qu'il n'est pas toujours simple de tenir. «La grosse difficulté dans la politique, c'est l'imprévu. Les agendas sont très rarement respectés. Il faut être proactif.»

David Clarinval, son frère Nicolas et sa sœur Sophie ont repris l'entreprise familiale en 2014. Nicolas parcourt les chantiers en tant que chef d'équipe. Sophie est responsable commerciale ainsi que du personnel et du suivi au jour le jour. David s'occupe des tâches administratives, financières et des contentieux. Retraité, Luc, le paternel, n'est jamais loin. Il pianote à côté de nous, sans un mot, sur son ordinateur. C'est lui qui a fondé la société. Fin des années 1970, son frère Jean et lui reprennent les établissements Albert, une entreprise de construction et de machines agricoles déclarée en faillite. Ils travaillent une dizaine d'années ensemble avant de

se séparer en 1987. Luc crée alors Clarinval Constructions et poursuit l'activité de construction de bâtiments agricoles et industriels. L'entreprise se développe, puis se scinde en deux : FCM, l'atelier de fabrication des charpentes métalliques, et Clarinval Constructions, l'entreprise de montage sur chantier. Les trois enfants sont aujourd'hui à la tête d'une cinquantaine de travailleurs, répartis entre ces deux sociétés, pour un chiffre d'affaires annuel de 11 à 13 millions d'euros.

D'HOMME POLITIQUE À ENTREPRENEUR

Diplômé de l'Université catholique de Louvain en 1999, David Clarinval participe à un examen de recrutement au MR et est engagé comme attaché parlementaire au Parlement wallon. Ses thèmes de prédilection ? L'énergie, l'emploi, et la formation. En 2001, il se présente aux élections locales et devient bourgmestre de sa commune de 3.000 habitants. Quelques années plus tard, en 2004, le Mouvement réformateur est relégué dans l'opposition. Et peu de temps après, à Bièvre, son père connaît des ennuis de santé et doit s'absenter pendant plusieurs mois. David Clarinval rejoint donc l'entreprise familiale en 2005. Depuis cette époque, il assure à la fois ses responsabilités dans la société et son mandat de bourgmestre. Elu à la Chambre des →

«VOUS ÊTES
BEAUCOUP PLUS LIBRE
DANS VOTRE
ENTREPRISE QUE
DANS LA POLITIQUE.»



**VÉRONIQUE
RIEZ**

**«LA COMMUNE VENAIT
VERS NOUS
QUAND ELLE AVAIT
DES TRAVAUX
D'IMPRESSION
À RÉALISER.
DEPUIS QUE JE SUIS
ÉCHEVINE, C'EST
TERMINÉ. »**

représentants depuis 2007, il devient chef de groupe du Mouvement réformateur au Parlement fédéral en juillet 2017. L'homme politique est donc devenu entrepreneur, et jongle avec ses trois fonctions. «J'ai la chance d'avoir une femme et deux enfants qui sont compréhensifs, mais c'est vrai que je suis très peu présent chez moi. Heureusement, il reste le dimanche.»

Faudra-t-il cependant un jour renoncer à l'une de ces vies ? «Je suis jeune, j'ai une quarantaine d'années, assure-t-il. Mais sans doute, avec le temps, cela deviendra plus difficile. Pour le moment, je vois beaucoup plus d'avantages que d'inconvénients.» Le libéral siégeait notamment dans la commission des Affaires sociales de la dernière législature. «Contrairement à ceux qui prônent le décumul intégral, je vis les problèmes au quotidien. Dans cette commission, il y avait plusieurs députés, notamment socialistes ou CD&V, qui sont issus du monde syndical. Eux aussi ont une vision très concrète de la vie dans les entreprises. Ce sont des gens pragmatiques. Nous n'avons pas la même approche mais nous avons des discussions plus en profondeur qu'avec certains députés qui sont dans la théorie.» Ses prises de position au Parlement peuvent-elles nuire à son entreprise ? «Je suis en ligne directe avec Charles Michel ou Olivier Chastel. Le chef de groupe, il est là en 'soutien d'attaque', comme nous disons au football : pour défendre le gouvernement. Je suis sans cesse au téléphone pour demander la ligne qu'il faut défendre.» Néanmoins, cela peut être une source d'inquiétude pour les ouvriers... «Mes ouvriers ? Non, ils me connaissent bien. Mais au conseil communal, l'opposition m'a attaqué, avec une motion, sur les visites domiciliaires...»

Pour David Clarinval, l'entreprise est davantage un espace de liberté. «Vous êtes beaucoup plus libre dans votre entreprise que dans la politique. Vous vous levez le matin avec l'envie d'acheter un camion, vous l'achetez le soir même. Celui dont vous avez envie. Au niveau communal, cela va prendre un mois. Le camion que le bourgmestre aura acheté n'est pas nécessairement celui qu'il souhaitait. A la Chambre, c'est encore pire. Si vous avez envie de passer une loi, il faut un an. Et ce n'est pas toujours celle que vous aviez en tête au début. Le chef d'entreprise a donc beaucoup plus de liberté que l'homme politique, mais il est direc-

tement responsable. S'il n'a pas les moyens de payer son camion, c'est lui qui aura directement des problèmes. Au niveau communal, comme il y a beaucoup de garde-fous, il y a moins de risques, la responsabilité est plus diffuse.»

VÉRONIQUE RIEZ

**«LE MONDE POLITIQUE EST
ENCORE ASSEZ MACHISTE»**

A Momignies, près de Chimay, à deux pas de la frontière française, Véronique Riez jongle entre l'imprimerie familiale, son échevinat, son mari et ses trois enfants. «Je suis une 'pièce rapportée', précise-t-elle d'emblée par téléphone. Je suis l'épouse de l'imprimeur.» Son mari, Vincent Deshorme, a en effet repris l'imprimerie familiale en 1989. Fondée en 1933 par son grand-père, Raoul, l'entreprise se développe en plein centre du village de Momignies avant de s'installer dans le zoning industriel en 1989. Licenciée en histoire, titulaire d'une agrégation à l'Université de Liège, Véronique Riez enseigne d'abord durant trois ans comme professeure dans le secondaire, avant de rejoindre son futur mari à la reprise de l'entreprise familiale au début des années 1990. Aidé par un employé, le couple propose aujourd'hui l'impression de revues, brochures, dépliants, tracts et affiches. Salariée de l'entreprise, Véronique Riez tient néanmoins un rôle important : elle seconde son mari en s'occupant des clients et de la gestion financière et administrative. Mais elle a aussi une seconde vie...

Véronique Riez a toujours été intéressée par la politique. «On m'a demandé à de multiples reprises de participer aux élections communales, mais j'avais des enfants en bas âge et ce n'était pas évident», raconte-t-elle. En 2012, elle est à nouveau sollicitée pour les élections communales. Ses enfants, Hugo et Grégoire, sont en secondaire et Anouk, la cadette, termine ses primaires. Elle accepte donc et se lance dans l'arène pour le Parti socialiste. «Quand je me suis présentée, beaucoup pensaient que j'étais plutôt du côté du MR. Cela m'a fait beaucoup rire, sourit-elle. Ce ne sont pas du tout mes idées.» Véronique Riez a en effet toujours baigné dans un

milieu de gauche. Sa grand-mère, par exemple, était très impliquée dans la maison du peuple de son village. Elue au terme du scrutin de 2012, elle est directement plongée dans le bain en devenant échevine de sa commune. Elle est aujourd'hui en charge de l'Enseignement, de la Culture, du Tourisme, de la Participation citoyenne et de l'Egalité des chances. Pour éviter les conflits d'intérêts, l'imprimerie ne peut toutefois plus compter la Commune parmi ses clients. «Comme nous sommes installés dans le village depuis 1933, la commune de Momignies venait vers nous quand elle avait des travaux d'impression à réaliser. Depuis que je suis échevine, c'est terminé. Cela été parfois difficile à faire comprendre... à mon mari notamment : j'entre en politique et je perds une partie de mon chiffre d'affaires !»

«JE NE SUIS PAS UNE POTICHE»

«Il a fallu que je m'adapte à la lenteur de la gestion communale, la lenteur administrative, poursuit l'entrepreneuse. Dans le privé, nous n'avons pas l'habitude d'une telle lenteur.» C'est aussi un nouveau mode de vie à acquiescer. «L'organisation de la vie familiale a été complètement bouleversée», confie l'échevine. Car ce mandat politique est aussi une affaire de famille. Pour pallier ces réunions tardives, les activités des ados, les longs déplacements, les contraintes liées à l'entreprise, etc., tout le monde est mis à contribution : de son mari à sa maman, en passant par ses enfants. Au travail, ce n'est pas toujours simple. «Je jongle avec les deux jobs en permanence : je remets un prix pour l'imprimerie, puis je règle un problème communal par e-mail, explique-t-elle. Je ne suis pas toujours présente dans l'entreprise. Je pensais, au départ, que mon implication politique allait m'occuper un gros mi-temps, mais il y a certaines semaines, je viens à peine deux jours à l'imprimerie.»

Mais il y a une différence entre monde politique et entreprise qui l'a profondément marquée à son arrivée en 2012. «Le monde politique est encore assez machiste, affirme Véronique Riez. Certaines réflexions m'ont fait tomber des nues !» Quel genre de réflexions ? «Par exemple, ce ne sont pas vos idées ou votre manière de faire qui intéressent certains, mais votre physique.» Des réflexions venant la

plupart du temps de personnes plus âgées, y compris dans son propre parti. «J'ai pour habitude de répondre avec humour. En général, cela les perturbe et cela va beaucoup mieux après. Le fait d'avoir de la parité obligatoire sur les listes, la 'tirette' 1 homme/1 femme, cela ne leur plaisait pas. Encore maintenant, je pense que nous devons prouver plus qu'un homme. Je me souviens d'un collègue communal où j'avais dit : 'Si c'est une potiche que vous vouliez, ce n'est pas moi qu'il fallait venir chercher.'» Cela ne l'a pas empêchée de se représenter lors du dernier scrutin communal, et d'être à nouveau élue échevine en octobre 2018. Un collègue MR-PS où quatre des six mandataires sont des femmes. Véronique Riez était également suppléante pour les dernières élections régionales, avec comme objectif de soutenir la liste PS. «Je ne voulais pas une 'place de combat' car ça allait devenir très compliqué. Mon objectif pour l'instant, c'est le niveau communal. Je ne peux pas lâcher mon job d'entrepreneuse.»

DIDIER WAUTERS

**«JE N'AI JAMAIS GAGNÉ MA VIE
AVEC LA POLITIQUE»**

«Je vous rends vos lunettes, lance Didier Wauters. Il faudra resserrer vos vis avant que vous ne partiez.» Sur la petite table surélevée, le miroir ovale habituellement tourné vers le client a été →



**DIDIER
WAUTERS**

**«JE CROIS QUE
MES CLIENTS S'EN TAPENT
ROYALEMENT
DE SAVOIR DE QUEL
PARTI JE SUIS. »**



déplacé pour les besoins de l'interview. A notre gauche sont exposées plusieurs paires de lunettes dans de petites vitrines. Les autres sont soigneusement rangées dans de grandes armoires en forme de malles. Située dans le quartier des Marolles, à Bruxelles, cette boutique est le second magasin d'optique détenu par Didier Wauters et son épouse Barbara.

Son grand-père, Léopold Serpieter, tenait un magasin d'horlogerie, bijouterie et joaillerie à Jette avant d'y ajouter l'optique en 1943, et sa maman, Hélène, y a travaillé un temps, avant de reprendre l'affaire familiale et de s'installer à Laeken avec son mari, Armand Wauters, le père de Didier. En 1993, notre interlocuteur commence à travailler pour l'entreprise familiale, avant de la reprendre à son tour avec son épouse. Il ouvre une seconde boutique en 2017, un magasin qui fait la part belle à des lunetiers plus artisanaux et européens, a contrario de leur premier point de vente, qui privilégie les grandes marques.

Didier Wauters mène aussi une double vie : à côté de son métier d'opticien, il est conseiller communal à la ville de Bruxelles. Lors des avant-dernières élections communales, il a remplacé Joëlle Milquet à la tête de la liste cdH. Il pose d'ailleurs fièrement sur la porte de son établissement, aux côtés de Céline Frémault et de Georges Dallemagne. Selon cette affiche électorale, il était en lice pour la Région lors des récentes élections. «Je suis militant de longue date, explique-t-il. On m'a pourtant souvent dit : 'Didier, quand on fait du commerce, il ne faut jamais afficher ses couleurs politiques'.»

L'homme n'est pas un nouveau venu chez les humanistes. Sixième d'une famille de sept enfants, Didier Wauters s'intéresse très vite à la politique. Il s'investit d'abord dans le milieu associatif et lance, notamment, le marché floral de Laeken. «Assez naturellement, on a eu envie d'aller plus loin dans cet engagement citoyen.» Contacté par l'échevin Guy Levacq, il se présente pour la première fois sur la liste électorale PSC en 1994. En 2004, il devient le président du comité de la section locale du cdH de Bruxelles, puis se présente aux élections communales de 2006, qu'il rate de peu. Il est finalement élu en 2012 et devient conseiller communal. Réélu en 2018, il siège aujourd'hui dans l'opposition. «Je n'ai jamais caché mon engagement politique, dit-il. Cela n'a pas eu d'impact, ni positif, ni négatif. Du moins je crois. Les gens viennent chez nous pour la qualité du service. Je pense qu'ils s'en tapent royalement de savoir de quel parti je suis.»

«SI J'ARRÊTE LA POLITIQUE DEMAIN, IL ME RESTE MA BOÎTE»

Chef d'entreprise et conseiller communal. «Je fais deux temps plein dans ma vie, vous pouvez demander à mes employés, sourit Didier Wauters. Et pendant la campagne électorale, c'était trois temps plein.» En rythme de croisière, les conseils communaux se déroulent tous les 15 jours, le lundi, jour de

fermeture de ses magasins. Son équipe et lui peuvent ainsi les préparer le lundi précédent. «Dans notre groupe, chacun suit des thèmes. Nous regardons s'ils seront sujets à questions, interpellations, etc. Chacun prépare ensuite son intervention et l'envoi au secrétariat communal pour qu'elle soit inscrite à l'ordre du jour. Un conseil communal dure souvent de 16 h à 20 ou 22 h, voire parfois jusqu'à minuit.» Administrateur, notamment, de Hub.brussels, il prépare et assiste également aux conseils d'administration, organisés en semaine, de l'agence bruxelloise pour l'accompagnement des entreprises.

Pour Didier Wauters, être patron d'une entreprise en même temps qu'homme politique lui permet de bénéficier d'une plus grande liberté. «Je n'ai jamais gagné ma vie avec la politique, explique l'humaniste. Nous recevons deux jetons de présence de 75 euros brut par conseil communal. Vous redistribuez déjà 10% par jeton à votre parti, devez décompter le pré-compte professionnel, etc. Il ne vous reste plus rien.» Cette indépendance est sécurisante : il n'est pas nécessaire de s'accrocher au pouvoir coûte que coûte pour pouvoir vivre. «Si j'arrête la politique demain, il me reste mon boulot. C'est ma boîte.» Pour l'humaniste, cette sécurité permet aussi de garder une liberté de ton. «On ne m'a jamais imposé quoi que ce soit, explique-t-il. On n'a aucun moyen de pression sur moi. On ne peut pas me dire 'si tu ne fais pas cela, tu n'auras pas ce poste'...»

Souhaite-t-il pour autant la disparition de ces «professionnels de la politique» qui existent dans tous les partis, y compris le sien ? Didier Wauters plaide pour une mixité des profils. «Si la politique doit représenter la population, j'aimerais qu'il y ait un plombier, un médecin, une assistance sociale, etc., explique-t-il. Je ne veux pas que la politique soit faite que par des détachés de cabinet.»

Au soir des élections du 26 mai, s'il est élu (*notre interview a été réalisée quelques jours avant le scrutin*), il faudra bien faire un choix : poursuivre sa double vie, s'installer dans l'enceinte régionale ou continuer son aventure entrepreneuriale. «Si je suis élu député, c'est ma femme qui deviendra la patronne ici, assure-t-il. Je ne vais pas cumuler, ça ne sera d'ailleurs pas possible. Je viendrai peut-être de temps en temps pour ajuster une monture... parce que ce sera plus fort que moi.»

LAURENT AGACHE

«L'OCCASION DE REVOIR LE FONCTIONNEMENT DE SON ENTREPRISE»

Dans le village de Templeuve, dans la région de Tournai, huit générations de brasseurs se sont succédé à la tête de la Brasserie de Cazeau depuis 1753. Une ferme-brasserie qui a traversé le temps, avec



PGIBRUNO BOSILO

quelques interruptions, notamment durant la Première Guerre mondiale lorsque l'occupant allemand a réquisitionné le matériel en cuivre. La brasserie s'est alors retrouvée dépossédée de ses cuves. L'entreprise a ensuite redémarré en s'associant un temps avec deux autres brasseries locales, avant de reconstruire son outil de production. En 1969, le père de Laurent Agache, le gérant actuel, décide de stopper la production brassicole mais conserve la distribution de bières jusqu'en 1995. L'histoire aurait pu s'arrêter là.

Ingénieur civil de formation, Laurent Agache a travaillé une grande partie de sa carrière dans les travaux routiers, la dépollution de sols et de nappes phréatiques, et les chantiers immobiliers. Mais en 2004, il rachète du matériel d'occasion et réinvestit les anciens bâtiments de production. «Cela a toujours trotté dans un coin de ma tête», confie le Tournaisien. Il s'associe avec un de ses amis et redémarre la brasserie. Il est aujourd'hui le premier actionnaire de sa société.

C'est en 2012 qu'il a été sollicité pour la première fois pour se présenter sur la liste Ecolo lors des élections communales. «J'ai décliné, explique Laurent Agache. Je n'avais pas l'équipe que j'ai maintenant à la brasserie». Finalement, il accepte de rejoindre la liste des écologistes pour les élections régionales de 2014 et retente l'exercice lors des élections communales de 2018 à Tournai.

LE TEMPS DE LA CAMPAGNE

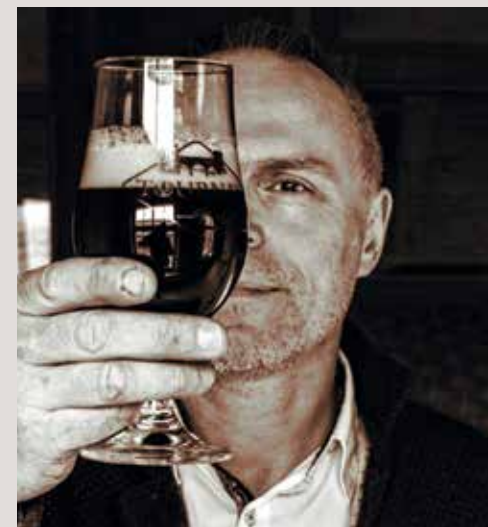
Les deux mois de campagne électorale ont été éreintants. Pour l'entrepreneur, s'engager en politique ne doit pas être pris à la légère. «J'étais moins présent dans l'entreprise, se souvient-il. Il faut pouvoir s'appuyer sur une équipe. Il était même temps que ça s'arrête. J'ai passé la fin de l'année, entre Noël et Nouvel An, à rattraper mon re-

tard.» Une période intense aussi pour sa compagne et leurs deux enfants. Mais une campagne payante puisqu'il est élu pour la première fois comme conseiller communal, dans la majorité PS-Ecolo.

Il partage aujourd'hui son temps entre la brasserie, son mandat de conseiller communal à la Ville de Tournai et Start Construction, la société coopérative qu'il a cofondée pour accompagner des demandeurs d'emploi qui veulent se lancer comme indépendants dans le secteur de la construction.

Le temps du mandat est également une source d'enseignement pour l'entrepreneur. «L'inconvénient, c'est l'organisation, explique-t-il. Je dois vraiment revoir la façon dont je m'organise dans l'entreprise. Ce n'est vraiment pas facile, mais cela peut s'avérer nécessaire, cela peut aussi être une manière pour l'entreprise de remettre en question son mode de fonctionnement.» Une occasion aussi pour apprendre à déléguer. «C'est une opportunité. Ce n'est pas facile, mais il le faut.» Pour Laurent Agache, confier une partie de la gestion de son entreprise peut lui permettre d'avoir un regard neuf sur sa société. Epingler ce qui ne fonctionne pas bien et tenter d'y remédier.

Mais pour l'heure, l'entrepreneur sait encore combiner ces différentes vies. Il s'est également présenté sur la liste des écologistes pour les dernières élections régionales. En tant que suppléant, il avait peu de chance d'être élu. Cependant, si on lui confie demain un mandat de député au Parlement wallon, il sera l'heure de faire un choix. «On ne peut pas quitter sa fonction du jour au lendemain quand on est entrepreneur. Si la situation se présente, il faudra prévoir une période transitoire où nous mettrons en place des moyens, en interne, pour reprendre ce que je fais actuellement. Tout en gardant un œil. Cela reste toujours mon bébé.» ■



LAURENT AGACHE

«ON NE PEUT QUITTER SA FONCTION DU JOUR AU LENDEMAIN QUAND ON EST ENTREPRENEUR. SI LA SITUATION SE PRÉSENTE, IL FAUDRA PRÉVOIR UNE PÉRIODE DE TRANSITION.»

ENTREPRENEUR FAMILIAL
LOCAL OU INTERNATIONAL ?

DES QUESTIONS ?

BDO

CRÉATIONS GILLET

CARRELAGES GAGNANTS

Basée à Bastogne, la société familiale Créations Gillet est spécialisée depuis plus de 30 ans en carrelages et aménagement de salles de bain. Elle est lauréate des Gazelles en province de Luxembourg, catégorie «Moyennes entreprises».

■ GUY VAN DEN NOORTGATE

«UNE DE NOS GRANDES FORCES, C'EST DE DISPOSER EN INTERNE D'UNE LARGE PALETTE DE COMPÉTENCES.»

C'est en 1988 que Marc et Marie-Luce Gillet lancent Créations Gillet dans la cave de la maison familiale à Bastogne. Au début, l'activité occupait 50 m². Depuis, l'entre-

prise a bien grandi et le show-room où l'on peut admirer un bel assortiment de carrelages s'étend aujourd'hui sur 1.000 m². Une superficie qui va s'accroître, la construction prochaine d'un hall de stockage de 2.500 m² libérant quelque 250 m² d'exposition supplémentaires. Il est vrai que l'entreprise enregistre ces dernières années une belle croissance et se sent un peu à l'étroit dans ses murs. Entre 2013 et 2017, le chiffre d'affaires a plus que doublé passant de 2,1 à 4,8 millions d'euros. Et l'emploi a épousé la même courbe ascendante, quintuplant en cinq ans. Créations Gillet peut s'appuyer sur une quarantaine de personnes complémentaires qui ont fortement contribué aux excellents résultats engrangés par l'entreprise ardennaise. Et parmi cette équipe, on retrouve les quatre enfants des fondateurs qui ont intégré celle-ci au fil des années.

On retrouve ainsi Sylvie en charge des finances, Stéphanie de l'accueil des clients, Michaël de la réalisation des salles de bain et Benjamin du déve-

MARIE-LUCE, MARC ET LEURS QUATRE ENFANTS



FREDERIC SIERAKOWSKI / ISORIX

loppement. Tous ont trouvé leur place au sein de la société familiale et participent pleinement à son évolution. «Notre croissance ces dernières années s'explique pour partie dans la décision de nous impliquer davantage dans le public et le résidentiel, confie Sylvie. Auparavant, nous étions surtout actifs auprès du particulier. Nous avons, par exemple, travaillé sur le chantier de la rénovation de la piscine de Carlsbourg. Nous sommes également de plus en plus présents dans des écoles, crèches, cantines, homes, hôpitaux, hôtels, etc.» Créations Gillet est active dans trois grands domaines : la réalisation complète de salles de bains, la fourniture seule ou avec pose de carrelages et pierres naturelles et la mise en œuvre de tous types de chapes. Elle est active localement mais dépasse régulièrement les limites de la province de Luxembourg. Il n'est pas rare de croiser ses équipes à Bruxelles, voire en Flandre.

200 APPARTEMENTS PAR AN

«Une de nos grandes forces, c'est de disposer en interne d'une large palette de compétences, enchaîne Stéphanie. Notre effectif se compose de chapistes, carreleurs, sanitaristes, électriciens, menuisiers, marbriers, architectes d'intérieur, etc. Nous pouvons ainsi réaliser une salle de bain de A à Z.» Créations Gillet est active autant sur le marché du neuf que sur celui de la rénovation. Le fait de disposer d'une quarantaine de personnes lui permet également de s'attaquer à de plus grands chantiers que par le passé. «Nos équipes de pose équipent environ 200 appartements par an, intervient Benjamin. Nous travaillons de plus en plus dans de nouveaux immeubles en construction. Un de nos prochains chantiers importants concerne 170 appartements à Arlon.» En lançant de nouveaux projets et en intégrant au fur et à mesure la deuxième génération, Créations Gillet a assuré sa pérennité et dispose encore d'un beau potentiel de croissance dans les années qui viennent. ■



SPÉCIAL GAZELLES

Initiative de «Trends-Tendances», le label «Gazelle» est attribué chaque année aux entreprises belges ayant connu la croissance la plus importante au cours des cinq derniers exercices, peu importe leur taille. Dans ce numéro de *Family Business*, nous vous présentons quatre lauréates de l'édition 2019. Leur point commun ? Elles sont toutes familiales, et fières de l'être.

A2

SUR LES ROUTES

Société spécialisée dans l'aménagement paysager, A2 a inauguré en 2016 un nouveau site à Frameries qui a contribué à renforcer sa présence et sa croissance en Wallonie. Elle est lauréate des Gazelles en province du Hainaut, catégorie «Moyennes entreprises». ■ GUY VAN DEN NOORTGATE

«Nous sommes actifs dans l'entretien de voiries, explique Ignace Govaert, administrateur délégué de A2. Cela concerne les abords et les accote-

ments des routes et autoroutes mais également les voies ferrées, les voies hydrauliques et les zones vertes. Nos clients sont essentiellement des acteurs publics tels que des villes, communes, intercommunales, provinces, la Région wallonne, etc. Nos services concernent également la réparation et la rénovation de béton et d'ouvrages d'art.» A2 est une société familiale qui trouve son origine au nord du pays, plus précisément à Wetteren, en Flandre-Orientale.

«Dans les années 1950 et 1960, mon grand-père Cyriel Govaert, qui était un pépiniériste, s'est lancé dans l'aménagement des bords des autoroutes que l'on commençait à construire. Il s'est occupé d'abord des plantations et ensuite de leur entretien (élagage, tonte, fauchage, etc.).» Baptisée ABOG en Flandre, l'entreprise s'est développée sous l'impulsion des parents d'Ignace Govaert, Willy et Geertrui. Ce sont ses frères Kristof et Didier ainsi que sa sœur Inge qui la gèrent dorénavant. Ignace, lui, a en charge notre lauréate, A2, créée en 1992 et qui effectue en Wallonie un travail comparable à sa société sœur en Flandre.

DE BASSENGE À FRAMERIES

C'est en 2016 que la société A2 s'est implantée à Frameries. Elle était jusqu'alors installée en province de Liège, à Bassenge. «Nous avons de plus en plus de travail dans le Hainaut, confie Ignace Govaert. Nous avons commencé

avec un conducteur et une équipe et, au fil des chantiers, les effectifs se sont étoffés. Ce qui nous a amenés à investir dans un nouveau site hainuyer.» Un investissement qui s'élève à 2,5 millions d'euros et comprend de nouveaux bureaux ainsi qu'un hangar pour le matériel et les machines. Aujourd'hui, A2 emploie 80 personnes dont 50 à Frameries et 30 à Bassenge. «En 2018, notre chiffre d'affaires devrait être compris entre 13 et 14 millions d'euros, poursuit l'administrateur délégué. Nous prévoyons de dépasser la barre des 15 millions cette année.» Le groupe familial dispose, outre de son site historique basé à Wetteren et de ses deux implantations wallonnes, également d'un bureau à Bruxelles. Son chiffre d'affaires consolidé s'élève à une quarantaine de millions

«NOUS AVONS COMMENCÉ AVEC UN CONDUCTEUR ET UNE ÉQUIPE. AU FIL DES ANNÉES, LES EFFECTIFS SE SONT ÉTOFFÉS.»

d'euros : environ deux tiers pour ses activités en Flandre, et un tiers pour celles en Wallonie. Entre 2013 et 2017, le chiffre d'affaires a doublé passant de 5 à plus de 10 millions d'euros et l'emploi a enregistré une progression similaire avec une bonne trentaine de collaborateurs en 2013 et plus de 60 cinq ans plus tard. Une belle croissance qu'Ignace Govaert attribue au regain d'activité en Wallonie ces récentes années. «Nous observons clairement une embellie en matière d'investissements publics dans l'entretien des routes, autoroutes et autres voies de communication», confirme-t-il. A2 a pu répondre à cette croissance grâce à son parc de machines et matériels divers tels que balayeuses, cureuses, tracteurs, grues, débroussailleuses, etc. Mais aussi à son personnel «composé de jeunes gens sérieux, motivés et flexibles», souligne Ignace Govaert. Et qui, pour une large majorité, sont issus de la région. ■



IGNACE GOVAERT

«EN WALLONIE, NOUS OBSERVONS CLAIREMENT UNE EMBELLIE EN MATIÈRE D'INVESTISSEMENTS PUBLICS DANS LES VOIES DE COMMUNICATION.»

GILLION CONSTRUCT

CENTENAIRE EN PLEINE FORME

Alors que la société de construction s'était jusque-là toujours concentrée sur le public, elle s'est ouverte en 2013 au marché privé. Bien lui en a pris: la voilà lauréate bruxelloise des Gazelles dans la catégorie «Grandes entreprises».

■ DIRK VAN THUYNE

**RODRIGUE GILLION,
AMAURY DE MÉRODE,
XAVIER RADELET**

LA QUATRIÈME GÉNÉRATION AUX COMMANDES.

Comme le prouve Gillion Construct, centenaire cette année, il n'y a pas d'âge pour décrocher le titre de Gazelle. Pendant des décennies, cet acteur bruxellois de construction a opéré principalement en tant qu'entrepreneur de classe huit (*la plus haute catégorie avec des projets d'une valeur de 5,33 millions d'euros et plus, Ndr*) dans le segment du marché public. L'entreprise familiale a énormément contribué au prestige architectural de Bruxelles. Songez au Résidence Palace, à l'hôtel Plaza mais aussi à l'Institut national de la radio (INR) de la place Flagey à Ixelles.

Mais du fait de l'ouverture du marché européen notamment, la concurrence dans le segment des grands chantiers publics s'est intensifiée. En 2013, la direction de Gillion Construct a donc redéfini sa stratégie. « Nous sommes assez vite arrivés à la conclusion que pour survivre, il devenait urgent d'accroître notre échelle. Nous avons donc changé notre fusil d'épaule et nous sommes lancés sur le marché privé, explique Xavier Radelet, directeur général de Gillion Construct. Nous avons également élargi notre rayon d'action. Par exemple à Andenne ou à Brugelette, pour le parc Pairi Daiza.»

PIONNIER ÉCOLOGIQUE

L'entreprise a embauché une trentaine de personnes et revu sa structure organisationnelle. « La conquête du marché privé s'est déroulée assez facilement. Les nouveaux clients nous ont directement

fait confiance », confie Xavier Radelet. Un changement de stratégie qui, en tout cas, a eu un impact direct sur le chiffre d'affaires. Celui-ci a doublé, passant de 16 à 38 millions d'euros entre 2013 et 2017, dont la moitié pour des chantiers privés.

Mais les changements récents qu'a connus tout le secteur de la construction ont également influencé la société. Priorité est en effet aujourd'hui donnée aux performances énergétiques et au réemploi des matériaux. « Dans le domaine des techniques de construction écologique, Gillion Construct fait figure de pionnier, clame Xavier Radelet. Nous comptons déjà plusieurs années d'expérience pour ce qui est des technologies innovantes dans le domaine des bâtiments passifs et basse énergie. »

«LE BUT EST DE PRÉSERVER COÛTE QUE COÛTE LE CARACTÈRE FAMILIAL DE L'ENTREPRISE.»

Reste un petit souci, celui de la pénurie de main-d'œuvre, qui devient problématique. Confirmation avec Xavier Radelet. « La guerre des talents fait

rage dans notre secteur. Malgré cela, nous restons fidèles à notre philosophie qui consiste à travailler le plus possible avec nos propres équipes. »

FAMILLE PRÉSERVÉE

René Gillion avait jeté les fondations de l'entreprise familiale il y a 100 ans très exactement. Au départ, elle était spécialisée dans les constructions en béton armé. Dix ans plus tard, son fils Fernand prenait la relève. Il stimulait la croissance de l'entreprise et créait une filiale au Congo. Après la Seconde Guerre mondiale, c'est la troisième génération qui élargissait encore le spectre des activités : Gillion Construct se lançait dans les travaux publics comme la construction de routes et le génie civil, bâtissait des hôpitaux, des usines, des stations de métro, etc.

Aujourd'hui, l'entreprise familiale est dirigée par la quatrième génération, composée de trois neveux : Philippe et Rodrigue Gillion, et Amaury de Mérode. « Tous trois sont très impliqués dans la direction de l'entreprise, précise Xavier Radelet. Ils se réunissent au moins une fois par semaine. La question de la succession ne se pose pas encore. Mais une chose est sûre : le but est de préserver coûte que coûte le caractère familial de l'entreprise. Vu la solidité des actionnaires, le financement de la croissance ne pose aucun problème. » ■

CL WARNETON

DES FRITES AUX CROQUETTES

Entreprise spécialisée dans la transformation de la pomme de terre, CL Warneton s'est fortement développée depuis 2008 en se concentrant sur les demandes de ses clients. En Hainaut, elle est lauréate des Gazelles catégorie «Grandes entreprises.» ■ GUY VAN DEN NOORTGATE

La Belgique est indissociablement liée aux frites et nos entreprises actives dans le secteur de la pomme de terre se distinguent particulièrement sur le marché mondial. Notre pays se positionne en effet comme le premier exportateur mondial de frites surgelées. Et parmi les acteurs majeurs figure CL Warneton. Située à Warneton, cette unité de production du groupe Clarebout a connu depuis sa fondation en 2008 une forte croissance, essentiellement à l'export où nos frites rencontrent un succès sans cesse renouvelé.

« La Belgique est le berceau de la frite, rappelle Jan Poté, porte-parole de Clarebout Potatoes. Notre région bénéficie de conditions excellentes en termes de sols et de climat, qui nous permettent de cultiver les meilleures pommes de terre et de les décliner en différents types de produits. C'est un avantage indéniable. » Outre Warneton, le groupe Clarebout détient un autre site de production basé à Neuve-Eglise, en Flandre-Occidentale, à quelques kilomètres à vol d'oiseau. Il dispose aussi de plusieurs entrepôts de pommes de terre notamment à Dixmude, Comines et Frameries. Dans cette dernière localité, une étude de faisabilité a été lancée au début de cette année en vue de construire un troisième site de production.

« Au niveau du groupe, le chiffre d'affaires consolidé en 2017 est de 641 millions d'euros, précise le porte-parole. En termes d'emplois, 1.600 personnes (travailleurs permanents et intérimaires) travaillent pour Clarebout, auxquels il convient d'ajouter entre 1.500 et 2.000 producteurs de pommes de terre avec lesquels nous avons conclu des contrats. Sans oublier d'autres entreprises locales qui nous procurent des services spécifiques en maintenance, transports, etc. »

Devant la croissance du marché, le groupe étudie la faisabilité d'un troisième site à Frameries tout en consolidant le site de Warneton. Une augmentation de ses capacités de stockage est programmée avec un second bâtiment frigorifique automatisé – le premier a été mis en service en 2012. « Afin de poursuivre notre croissance, nous sommes toujours à la recherche de collaborateurs », ajoute Jan Poté. L'appel est lancé. ■

ACTIVITÉ MODIFIÉE

Entreprise familiale, Clarebout était autrefois spécialisée dans le triage et le négoce de pommes de terre. En 1988, son activité principale a été modifiée, s'orientant désormais dans la transformation de ces pommes de terre en divers produits surgelés.

En 2008, le site de Warneton a démarré avec une ligne de production. Aujourd'hui, il en compte cinq, la dernière ayant été mise en service l'année dernière. Dans ses deux usines, Clarebout

Potatoes transforme les pommes de terre en une série de produits surgelés : frites, spécialités, noisettes, croquettes, etc. « Nous travaillons à la demande, poursuit Jan Poté. Nous n'avons aucune marque propre et fournissons l'ensemble de nos produits sous *private label*. Et l'attention que nous portons à nos clients et à leurs besoins est certainement une des raisons principales de notre croissance. » Des clients qui proviennent de l'industrie alimentaire, de la restauration comme du commerce de détail.

CHAMPIONNE À L'EXPORT

Des clients que l'on retrouve en Belgique mais également et surtout dans le monde entier. Le Moyen-Orient et l'Amérique du Sud sont des marchés importants et le groupe se développe également en Asie du Sud-Est. En 2013, CL Warneton réalisait un chiffre d'affaires de 145 millions d'euros et employait quelque 282 salariés. En 2017, les chiffres s'élevaient respectivement à 252 millions et 587 collaborateurs.

« Au niveau du groupe, le chiffre d'affaires consolidé en 2017 est de 641 millions d'euros, précise le porte-parole. En termes d'emplois, 1.600 personnes (travailleurs permanents et intérimaires) travaillent pour Clarebout, auxquels il convient d'ajouter entre 1.500 et 2.000 producteurs de pommes de terre avec lesquels nous avons conclu des contrats. Sans oublier d'autres entreprises locales qui nous procurent des services spécifiques en maintenance, transports, etc. »



LE SITE DE WARNETON DE CLAREBOUT POTATOES

LANCÉ IL Y A 10 ANS, IL COMPTE AUJOURD'HUI CINQ LIGNES DE PRODUCTION.

«L'ATTENTION QUE NOUS PORTONS AU CLIENT ET À SES BESOINS EST CERTAINEMENT UNE DES RAISONS PRINCIPALES DE NOTRE CROISSANCE.»



DIETER TELEMANS

ELECTIONS

L'EXPÉRIENCE DE L'ENTREPRENEUR, GAGE DE VALEUR AJOUTÉE EN POLITIQUE

**BERT GIJSSELS**

Partner Public Sector
BDO Belgium
bert.gijssels@bdo.be

Le 26 mai dernier, les bulletins de vote ont affiché, comme c'est souvent le cas, le nom d'entrepreneurs caressant des ambitions politiques. La plupart de ces personnes ont un long parcours professionnel derrière elles et désiraient faire profiter la société de leur expérience. Les différences entre secteurs public et privé sont pourtant flagrantes. Il est par exemple clair que les entrepreneurs ont l'habitude de décider rapidement, quelle que soit leur casquette. Au sein des administrations, à l'inverse, les procédures sont extrêmement lentes. Elus, les entrepreneurs doivent donc apprendre à s'adapter, à accepter les lourdeurs, et le temps nécessaire pour clore les procédures. Quant aux budgets, il est évidemment toujours possible de les prévoir, mais ils ne sont pas toujours respectés.

FAIRE PREUVE DE PATIENCE

Autre différence encore : les entreprises mettent l'accent sur les objectifs

bénéficiaires, alors que le politique privilégie la bonne gestion. Une gestion qui ne se mesure pas toujours en euros, ce qui peut compliquer les choses. D'autant que les rapports rédigés par les administrations ont peu à voir avec ceux des entreprises – les rapports chiffrés et les rapports de suivi sont, dans le secteur public, peu habituels. Les chefs d'entreprise aiment quant à eux pouvoir suivre de près l'évolution des résultats.

La manière de débattre et l'accent sur lequel est mise la réflexion diffèrent également. Les discussions, au sein du monde politique, peuvent s'arrêter davantage sur les détails que sur le tout – un débat sur une dépense mineure peut exiger davantage de temps que l'approbation d'un projet d'envergure. En

d'autres termes, les entrepreneurs engagés en politique doivent apprendre à faire preuve de patience. Mais l'expérience acquise au sein de leur entreprise familiale est, là aussi, synonyme de valeur ajoutée.

RARE ACUITÉ

Les entrepreneurs ont généralement une excellente perception des chiffres, que leur vision d'hélicoptère leur permet de surcroît d'interpréter avec une rare acuité. Ils ne laissent pas les chiffres après la virgule diluer le débat. Mais c'est leur ouverture d'esprit

qui les distingue tout particulièrement : l'expérience acquise au sein de leur entreprise familiale les aide à appréhender l'analyse des charges et profits en toute transparence. Ils sont également aptes à apprécier l'opportunité des décisions prises en termes de responsabilité sociétale. Enfin, ils jonglent avec les décisions fonda-

mentales – quels services proposer, à quel prix ? Ne serait-il pas préférable de soustraire ? Etc.

Dans un autre registre, les administrations risquent d'être victimes de la fracture numérique, alors que nombre d'entrepreneurs sont d'ores et déjà experts en la matière. Gage de valeur ajoutée dans l'exécution des projets numériques, leur expérience peut également être utile au débat sur l'incidence de l'informatisation sur les administrations. Le numérique peut-il aider le secteur public à faire preuve d'une plus grande efficacité, comme c'est le cas pour le privé ? Grâce à leurs acquis, les chefs d'entreprise plongés en politique contribuent à apporter une réponse pertinente à cette question d'importance majeure. ■

C'EST LEUR OUVERTURE D'ESPRIT QUI DISTINGUE TOUT PARTICULIÈREMENT LES CHEFS D'ENTREPRISE. LEUR EXPÉRIENCE ACQUISE LES AIDE À APPRÉHENDER L'ANALYSE DES CHARGES ET PROFITS EN TOUTE TRANSPARENCE.