

duits à valeur ajoutée. On ne peut pas assurer l'avenir en produisant des banalités. »

Vous êtes dans la société depuis 1980.

REYNDERS. « Je suis arrivé en dernier lieu, après mes deux frères : Jacques (62) et Paul (61). Rentrer dans l'entreprise n'a jamais été une obligation, mais c'était un rêve de notre père de nous avoir tous les trois dans

vantage de structure dans l'entreprise familiale.

REYNDERS. « Les structures restent relativement horizontales. Paul, Jacques et moi-même sommes les propriétaires. En-dessous se trouve un comité de direction, composé surtout de non-familiaux. Il rassemble les directeurs des implantations, le COO, le CFO et le directeur commercial. Deux enfants, représentant la troisième généra-

“Une combinaison d'actionnaires familiaux qui travaillent et d'autres pas est une bonne chose.”

l'affaire. Au bout de quelques semaines, papa m'a fait savoir que je ne m'investissais pas avec suffisamment de sérieux. Un an plus tard, c'était le contraire : j'en faisais trop. »

L'entreprise était alors beaucoup plus petite.

REYNDERS. « Enfants, nous habitons à l'étage de l'atelier. Puis l'imprimerie a emménagé dans un bâtiment industriel. J'avais alors 16 ans. Nous avons eu des périodes de vaches maigres. Au point de ne pas pouvoir partir en vacances parce qu'un client n'avait pas payé. Papa se faisait un sang d'encre à cause des intérêts pharamineux sur les crédits de caisse. Mais cela allait déjà mieux quand nous sommes entrés dans l'affaire. Et depuis, nous n'avons cessé d'avancer. À Boechout, nous avons déjà procédé à des extensions six fois. »

Ces quatre dernières années, vous avez essayé de mettre da-

tion, y siègent également. Ils contribuent à assurer l'équilibre. Mais nous voulons absolument être une entreprise professionnelle, ayant à sa tête les meilleurs dirigeants. Nous lions le tout à notre sauce à base de valeurs familiales. »

Ces valeurs, quelles sont-elles ?

REYNDERS. « L'honnêteté. Traiter correctement les travailleurs. Respecter les accords passés. C'est le succès de l'entreprise qui prime, pas la famille. L'entreprise est dorlotée. La famille l'entoure de son amour, lui communique sa chaleur et sa sympathie. »

Ce qui n'empêche pas la deuxième génération de se distancier de l'opérationnel.

REYNDERS. « Je suis toujours CEO. Jacques s'occupait des ventes et Paul était CFO. L'un et l'autre ont un successeur. Ils ont fait le choix du meilleur des deux mondes. Ils ont plus de

Trends Family Business Award

La newsletter Family Business de Trends et le cabinet BDO organisaient pour la première fois le concours de la Meilleure entreprise familiale de Flandre. Les candidates étaient notamment évaluées sur leur santé financière, leur bonne gouvernance, l'implication familiale dans l'entreprise et la question de leur succession. Reynders Etiketten était en lice avec cinq autres sociétés nommées :

· **Chocolaterie Ickx**, à Essen, aux mains de la famille néerlandaise Huurman. Cette entreprise de deuxième génération multiplie les rachats dans le secteur de la praline depuis 2005.

· **St-Luc Labels & Packaging**, à Nazareth, est un spécialiste des étiquettes, films et emballages en carton compact pour les industries chimique, pharmaceutique et alimentaire. L'entreprise de deuxième génération de la famille D'Hondt emploie 220 personnes sur trois sites de production.

· **Vorselmans**, à Wuustwezel, spécialiste du châssis et de la façade aluminium est également une entreprise de deuxième génération.

· **Vroman**, est une entreprise familiale de Vichte, en Flandre occidentale. Elle fabrique des lubrifiants et vend des huiles moteurs, industrielles et agricoles, des graisses, des produits lave-vitre et des liquides de refroidissement. La famille Vandecasteele en est propriétaire. La toute jeune deuxième génération est à la barre.

· **Willy Naessens Group** est l'entreprise familiale de l'industriel et self-made-man Willy Naessens, à Wortegem-Petegem, en Flandre occidentale. Elle est le numéro un en Belgique des bâtiments industriels et est également spécialiste des étables et hangars agricoles et des piscines.

temps libre et restent malgré tout étroitement impliqués dans l'entreprise. Jacques vient encore quatre jours par semaine, et Paul y passe une journée. Une combinaison d'actionnaires familiaux qui travaillent et d'autres pas est une bonne chose. Je les vois un peu comme des supporters – le douzième homme autour du terrain. Et le moment sera peut-être bientôt venu de changer de CEO. J'en ai déjà fait la proposition au comité de direction. Je ne peux pas indéfiniment rester à cette place ; ce n'est pas bon pour l'entreprise. Des jeunes arrivent avec des idées neuves et une dynamique renouvelée. »

Comment les neuf rejetons de la troisième génération se pré-

parent-ils à occuper une fonction au sein de Reynders Etiketten ?

REYNDERS. « Ils ont entre 26 et 32 ans. Bart, le fils de Jacques, est responsable des ventes d'emballages pharmaceutiques en France. Mon fils Sébastien dirige le département numérique. Tous les neuf n'ambitionnent toutefois pas de travailler dans l'entreprise. Deux de mes trois enfants l'ont formulé de manière touchante. 'Nous avons vu ce que l'entreprise représente pour papa. Il nous est impossible de faire mieux.' Mais la nouvelle génération aime l'entreprise. Il n'y a personne pour dire qu'il ou elle s'en fiche. » ■

Article paru dans Trends.