Le Groupe Aertssen : la saga d'un **succès familial**

Le Groupe Aertssen est une société belge aux activités très variées : travaux de terrassement et d'infrastructure, location de grues, services logistiques, transports exceptionnels, énergie verte et promotion immobilière. Mais surtout, c'est une entreprise qui cultive depuis sa création un esprit et une dynamique familiale impressionnante. Pour mieux comprendre les ressorts de cette saga familiale – et de cette brillante réussite, par ailleurs finaliste du concours de l'Entreprise de l'année 2019 –, interview avec son CEO Greg Aertssen et avec Yves Aertssen, son fils et co-CEO.

D'AGRICULTEUR À ENTREPRENEUR

À l'origine, Marcel Aertssen, le fondateur, était agriculteur dans les Polders. À la fin des années cinquante, il est exproprié : ses terrains – et toute sa commune – vont disparaître avec les travaux de l'extension du port d'Anvers. Marcel est donc contraint de rechercher une nouvelle activité. Avec l'indemnisation reçue, il crée une société de terrassement et de sous-traitance. Il s'installe à Stabroek, un village situé juste en périphérie des plans d'expansion du port ; ce qui s'est avéré plus tard être une excellente décision stratégique... Marcel a eu quatre enfants : Greg, Luc, Raf et Saskia. Quand il a passé la main, chacun de ses enfants possédait un quart de l'entreprise familiale.

« Comment tout cela s'est déroulé ?, raconte Greg, devenu entre-temps CEO. Papa nous a donné l'exemple du travail acharné. Cela doit être en partie dans nos gènes et dans notre éducation, car à un stade précoce de l'entreprise, nous avons dû mettre la main à la pâte. Dès le moment où nous avons commencé à être impliqués nous-mêmes dans la gestion de l'entreprise, nous avons commencé à apporter des améliorations et avons continué à la développer à l'unisson. Nous avons commencé à nous diversifier largement : en plus des activités de terrassement, nous avons également créé une entreprise de grues et de transport ».

« La répartition des responsabilités était en fait assez organique, poursuit Greg. À cette époque, peu de choses étaient vraiment décidées formellement. Raf était le spécialiste du terrassement et il l'est encore aujourd'hui. J'ai créé une entreprise de grues et Luc une entreprise de transport. Plus tard, ma fonction a évolué vers le poste de CEO. Cela s'est produit très spontanément. Je n'ai jamais vraiment été élu et je n'ai jamais eu à faire campagne. Peut-être que personne d'autre ne voulait occuper cette fonction (rires). Et Saskia a ensuite pris ma place à la tête de la division grues. »

LA NOUVELLE GÉNÉRATION EST PRÊTE

Greg Aertssen a eu trois enfants et ils sont également actifs dans l'entreprise. Manuel, son fils aîné, est avant tout responsable du développement commercial dans l'entreprise de grues. En ce moment, il est en train de prospecter le marché africain. « Ainsi, la Flandre exporte aussi un peu ses fils, dit Greg en riant. Notre groupe se développe et nous pensons que le marché belge pourrait devenir trop petit ». Yves, son deuxième fils, est co-CEO. Stéphanie, la cadette, a étudié le droit. Elle dirige le service juridique du groupe.

Luc, lui, a deux fils : Sam et Marcel. Sam dirige le département des transports et développement de nouveaux marchés. Par exemple, un département de transport logistique a été créé parce que le transport seul apportait trop peu de valeur ajoutée. Marcel, a créé une société indépendante spécialisée dans les drones. Il travaille pour le compte de tiers, mais il cartographie également les chantiers navals et les usines du Groupe Aertssen, notamment pour rendre l'emplacement des grues plus efficace.

Marc Vankeirsbilck
Head of Family
Business Solutions

Quant à Saskia, qui a quinze ans de moins que ses frères, ses quatre enfants poursuivent leur scolarité. « Mais même chez mes neveux, vous pouvez déjà sentir un intérêt croissant, dit Greg. L'aîné a récemment effectué un job d'étudiant dans l'entreprise. Une excellente préparation ! ».

« Cette diversification s'est développée de manière assez organique, poursuit-il. La clé de notre réussite est peut-être que nous n'avons jamais rien entrepris parce qu'il le fallait absolument. Il n'y a jamais eu de révolution dans la famille. C'était toujours une évolution naturelle : qui s'intéresse à quoi et surtout, qui est le meilleur. Ainsi, chacun d'entre nous pouvait se concentrer sur l'une des trois branches de l'époque : le terrassement, les grues et le transport. Chacun s'investissait sur son propre terrain. Du coup, nous ne nous sommes jamais mis en travers du chemin des autres. Il n'y avait pas besoin de se battre ! ».

Son fils Yves partage cette analyse : « Il y a tellement d'activités au sein de l'entreprise que chacun peut trouver sa place dans le créneau dans lequel il aimerait être actif ».

> “L'évolution de notre entreprise familiale s'est toujours faite naturellement”

ENTREPRISE FAMILIALE, CHARTE FAMILIALE

L'entreprise dispose d'une charte familiale. « Pour notre charte familiale, précise Greg Aertssen, nous avons été épaulés par des conseillers externes. Ils nous ont aidés à organiser notre structure pour un futur passage de génération. Nous avons commencé cet exercice il y a dix ans. Non, il y a encore plus longtemps... Parce que la deuxième génération devait encore démarrer dans l'entreprise. Yves est avec nous depuis 2005. Il devait donc être là à cette époque ».

« J'ai envisagé de travailler à l'extérieur de l'entreprise, pour acquérir une expérience supplémentaire, précise-t-il. Puis, nous avons été sollicités pour un gros projet au Qatar. Le choix a donc été vite fait rapidement ! Avec ce projet à l'étranger, au sein de l'entreprise, j'étais engagé sur une voie distincte. Commencer un nouveau projet dans un pays où nous n'avions pas encore d'activités, c'était vraiment fascinant. De plus, je n'étais pas présent à 100 % ici et tous les yeux n'étaient pas tournés vers moi en tant que nouvelle génération. Les années précédentes cependant, j'ai toujours travaillé dans l'entreprise pendant les vacances. Je me suis donc familiarisé avec les différents engins et j'ai acquis de l'expérience. Ces machines, c'est évidemment tout un apprentissage de terrain ».

« Quand j'étais un petit garçon, se souvient Greg Aertssen, je jouais déjà avec des petits camions dans le bac à sable. Et maintenant, je peux faire ça dans le désert avec d'énormes machines ! ».

Yves témoigne aussi sa satisfaction de voir que la génération précédente a veillé à la structuration de la future succession et à la bonne gouvernance de l'entreprise dans la charte familiale. « Il a fallu plusieurs années pour mettre en place cette charte. Il s'agissait souvent de sujets sensibles ». « Ce ne fut pas une révolution, souligne Greg, mais un processus évolutif qui a toutefois nécessité une vingtaine de réunions ».

« Au final, conclut Yves, tout le monde était d'accord avec ce qui était prévu dans la charte. Nous l'avons tous signée et nous l'avons ensuite rangée dans le tiroir où elle se trouve aujourd'hui. Nous avons également passé des accords clairs. Supposons que des membres de la famille veuillent venir travailler ici, ils savent sans ambiguïtés quelles règles ils doivent respecter. Nous avons fait en sorte que tout soit objectif et conforme aux règles du marché. Mais tout ne tourne pas autour de la famille Aertssen. Les non-Aertssen doivent aussi avoir la possibilité de s'y épanouir. En fin de compte, notre entreprise a tellement grandi que nous avons plus de non-Aertssen dans la direction que de membres de la famille. Ils se battent jour après jour pour faire de l'entreprise une histoire à succès. Ils apportent constamment de nouveaux projets pour lesquels nous devons être compétitifs à chaque fois ».

« À l'origine, poursuit Greg, le conseil d'administration était composé de quatre membres de la famille. Il y a maintenant quelques années, il a été complété par un directeur extérieur. La recherche de la bonne personne n'a pas été facile. Elle devait avoir une vue d'ensemble des activités du Groupe Aertssen. Finalement, c'est Eddy Bruyninckx, l'ancien CEO de l'Autorité portuaire d'Anvers – un homme avec une expérience considérable – qui a été contacté. Il y a trois ans maintenant. Cette année, Wouter De Geest a également rejoint le conseil d'administration. Il est président de la Voka, président d'honneur de la fédération sectorielle de l'industrie chimique et des sciences de la vie, et occupe d'autres mandats dans le monde de l'entreprise et de la culture.

De gauche à droite : Greg Aertssen, Yves Aertssen, Marc Vankeirsbilck, Head of Family Business Solutions Degroof Petercam.

« Les administrateurs externes, ajoute Yves Aertssen, apportent de nouvelles idées, une gestion des risques et des pratiques de gouvernance supplémentaires. Une véritable valeur ajoutée pour poursuivre la professionnalisation du groupe ».

FORTE CROISSANCE, Y COMPRIS ORGANISATIONNELLE

Aujourd'hui, environ 1300 personnes travaillent au sein du Groupe Aertssen. Cette expansion a requis une structure d'entreprise solide. Celle-ci a été systématiquement élaborée avec des comités de gestion pour chaque société d'exploitation. Ces comités sont en contact direct avec le niveau juste en dessous du conseil d'administration, le comité exécutif, afin que le conseil d'administration reste correctement informé. Et cela fonctionne bien. L'informatique et les ressources humaines ont également été profondément professionnalisés. « Nous avons toujours eu une croissance moyenne entre 10 et 15 %, très organique, souligne Yves ; ce qui signifie qu'à un moment donné, vous vous heurtez aux limites de votre organisation. C'est pourquoi nous avons décidé, il y a trois ans, de nous renforcer considérablement et d'investir dans la gestion de nos ressources humaines. Dans le domaine des technologies de l'information aussi, pour renforcer notre structure organisationnelle et être prêts à nous développer davantage ».

La troisième génération Aertssen se prépare actuellement à prendre la barre. « Ce changement de génération, dit Greg, devrait annoncer une autre évolution positive. Mais il faut aussi une période de croissance. Et comme nous avions longuement réfléchi à la charte familiale – qui traite également de la succession – tout le monde était d'accord pour qu'Yves soit le successeur. Mais nous ne forçons personne. Pour ma part, je préfère rester actif le plus longtemps possible. C'est d'ailleurs Yves qui me l'a demandé ».

Et celui-ci d'ajouter en riant : « Tu as dit « tant que je reste cohérent ». J'espère que tu t'en rendras compte ! ».

Greg Aertssen, CEO

NOUVELLE GÉNÉRATION, NOUVELLE VISION ?

La jeune génération qui se profile a-t-elle une vision différente ? « Le monde évolue : il y a quelques années, nous avons très clairement axé notre stratégie sur l'avenir. La deuxième et la troisième génération ont fait cet exercice de concert. La durabilité est donc un enjeu très important. Toutes nos activités ont aussi une empreinte sur l'environnement. Mais nous essayons de maintenir celle-ci aussi faible que possible en investissant dans des technologies récentes qui émettent moins de CO_2 et d'autres polluants ».

« Nous sommes également activement engagés dans le recyclage et la réutilisation des matériaux. Mais la durabilité concerne aussi notre relation avec nos collaborateurs : après tout, ils sont notre premier et plus important pilier stratégique. Ce n'est qu'en attirant les meilleurs talents que nous pourrons continuer à nous développer en tant qu'entreprise. C'est pourquoi nous avons mis en place un programme dénommé *Growing together with our employees*. "Grandir ensemble avec nos employés" parce qu'il est très important qu'ils soient loyaux et restent liés à notre entreprise sur le long terme ».
« Après tout, nous sommes innovants et continuerons à l'être", poursuit Yves Aertssen. Nous nous réinventons. Nous le faisons depuis des générations. Notre grand-père, d'agriculteur est devenu entrepreneur. La deuxième génération a initié de nouvelles activités pour équilibrer et diversifier l'entreprise. Et c'est toujours le cas aujourd'hui. Les fortes évolutions dans d'autres secteurs auront tôt ou tard un impact majeur sur nos métiers. Nous voulons être prêts pour ces nouvelles évolutions et développer nous-mêmes de nouveaux modèles commerciaux. Par exemple, nous avons créé une start-up numérique au sein de notre entreprise - une sorte de booking.com pour la location et le leasing de machines. Cela nous fait vraiment sortir de notre zone de confort. Et là, nous apprenons beaucoup. Nous nous rendons compte que nous sommes en train de changer la donne dans le secteur, pour la Belgique et au-delà de nos frontières ».

« Tant que j'aurai l'autorisation de rester CEO, je le resterai, dit Greg Aertssen en souriant. Mais Yves va prendre de plus en plus de responsabilités ». Yves est également d'accord pour dire que son père n'a aucun mal à se séparer des affaires et qu'il peut donc rester aux commandes le temps qu'il estime nécessaire.

« Les autres membres de la deuxième génération, rajoute Greg, apportent également une contribution importante. C'est très clair. Ils continuent d'être présents, tout naturellement. Ils nous donnent des conseils. Une implication également appréciée par nos collaborateurs ».

ENTREPRISE FAMILIALE UN JOUR, ENTREPRISE FAMILIALE TOUJOURS ?

Les membres de la deuxième génération étaient, précise Greg, chacun clairement engagés dans une branche d'activité distincte. Pour absorber les chocs, le groupe s'était constitué en trois piliers. Si un pilier avait des difficultés, les deux autres piliers pouvaient compenser. Mais cela ne s'est jamais avéré nécessaire. Les trois piliers ont donc continué à croître régulièrement.

Il y avait aussi une recherche constante de continuité. Le changement générationnel à venir ne fait que renforcer cette situation. L'ancien groupe dirigé par trois ou quatre personnes est devenu un groupe de cinq ou six personnes, complété par des gestionnaires externes qui, tous, peuvent prendre des décisions à plus long terme. Cette continuité opérationnelle donne confiance et assure une stabilité structurelle, mais aussi culturelle. En ce qui concerne la stratégie, peu de choses ont changé. Les différentes sociétés d'exploitation travaillent intensément en synergie, créant ainsi un réseau solide et autonome. Les clients apprécient ce modèle, parce que de cette façon, ils travaillent avec un partenaire stable.

« La majorité des bénéfices, poursuit Yves Aertssen, est réinvestie par la famille dans l'entreprise ; ce qui signifie que notre bilan se renforce en permanence et que nous pouvons continuer à nous développer seuls, avec nos partenaires financiers. Et ceci en combinaison avec l'arbitrage du portefeuille d'activités : au cours des dix dernières années, nous avons complété notre activité fondée sur des projets ad hoc par une activité de projets plus récurrents. Nous nous diversifions avec le développement de projets à long terme, grâce auxquels nous pouvons générer des revenus plus récurrents. C'est le cas de l'énergie verte, un secteur où nous investissons dans de grands panneaux photovoltaïques. Notre groupe est donc doté d'un large portefeuille avec différentes activités, dans différents segments, dans différents pays, à court et à long terme, ce qui le rend bien équilibré ».

« Nous gardons les lignes courtes et prenons des décisions rapides, également pour le long terme, tant pour nos clients que pour nos employés. Nous ne visons pas des profits ou des résultats à court terme à atteindre absolument. Nous prenons la balle au bond pour saisir les opportunités et restons agiles au cas où quelque chose tournerait mal », conclut-il.

UNE ENTREPRISE FAMILIALE AVEC PLUSIEURS GÉNÉRATIONS À BORD N'OFFRE-T-ELLE QUE DES AVANTAGES ?

« Je n'y vois aucun inconvénient, répond Greg Aertssen. La famille reste impliquée dans l'entreprise même si la deuxième génération commence à se retirer. Le conseil d'administration où elle est présente reste impliqué et montre beaucoup d'intérêt dans l'évolution du groupe. C'est motivant tant pour les employés que pour les nouvelles générations elles-mêmes ».

Yves: « Enfin, une belle anecdote. Là où se trouvait jadis la ferme de mon grand-père, où il a dû faire place à l'extension du port d'Anvers, a été construit le site de General Motors. Ironie de l'histoire, soixante ans plus tard, nous avons été chargés... de démolir ce site et de le préparer pour un nouvel avenir, car cette usine est vide depuis 2010. Nous avons ainsi bouclé la boucle. L'ancien propriétaire a gagné la partie ! Aujourd'hui, vingt de nos grues sont en train de démolir 50 hectares de bâtiments. Le plus grand projet de démolition en Belgique à l'heure actuelle. C'est beau, n'est-ce pas ? »

FINALISTE DE L' "ENTREPRISE DE L'ANNÉE 2019"

Le Groupe Aertssen a récemment été finaliste mais pas lauréat. « Cependant, tout le monde a trouvé que ce fut un challenge incroyable et instructif, observe Yves Aertssen. C'était la première fois qu'Yves présentait le groupe à des tiers. Un environnement idéal pour créer des réseaux. Grâce aux résultats obtenus, la société s'est également retrouvée en première ligne avec d'autres sociétés, ce qui générera certainement des activités supplémentaires à long terme », conclut Greg Aertssen.

Yves Aertssen, co-CEO

CONSEILS EN OR POUR LES ENTREPRISES FAMILIALES

Yves: Se réinventer « Mon grand-père a commencé en 1964. Cette année-là, Bob Dylan a chanté "The Times They Are A Changin". Le message était clair : vous devrez vous adapter ou vous êtes condamnés à disparaître. C'est en fait vrai pour toute l'histoire de notre entreprise. Et c'est tout aussi pertinent encore aujourd'hui. Le monde est en constante évolution. Vous ne pouvez pas rester coincé avec des schémas dépassés. Continuez à vous adapter et à vous réinventer ».

Greg: « **S'adapter dans un esprit de continuité**. Il y a dix ans, nous avons fait une rétrospective des 50 ans d'histoire de notre entreprise. Un livre a été édité. Dans celui-ci, la continuité du groupe Aertssen était déjà inscrite. J'ai dit que ce serait le dernier livre que j'écrirai. Mais aujourd'hui, dix ans plus tard, à l'occasion de notre candidature à l'Entreprise de l'année, nous avons écrit un autre livre de ce type. Et puis vous voyez, nous avons continué à évoluer et nous avons tiré des leçons pour l'avenir en regardant le passé de temps en temps. La continuité, oui, mais aussi la flexibilité pour s'adapter à un nouvel environnement ». ■

© Photos - Benjamin Brolet