

Comment transmettre son entreprise?

Dans certaines entreprises, la transmission est un sujet délicat à aborder. Au sein de l'entreprise Crombé, où la question se pose, on tente d'éviter les tabous pour contrer les échecs.

ANNAÏS SORÉE

«Le fait que les enfants continuent, c'est un très grand bonheur», affirme Yves Crombé, administrateur délégué de l'entreprise de marbrerie du même nom. À 60 ans, l'entrepreneur se dit rassuré de pouvoir compter sur la relève familiale. La marbrerie a été fondée en 1898 par son arrière-grand-père. Yves Crombé fait donc partie de la quatrième génération de Crombé à diriger l'entreprise. Son épouse Elena est également de la partie, de même que son frère Philippe, sa sœur Christine et son mari Paul. Tout ce petit monde apporte sa pierre à l'édifice. Yves est un peu le RP de la famille. Philippe dirige les chantiers. Christine s'occupe de la comptabilité. Même Jean Crombé, 84 ans, participe encore. Il partage le repas avec ses successeurs tous les mercredis midi.

La machine tourne mais chacun est conscient de prendre de l'âge. Pour reprendre le flambeau, la famille dispose de 16 petits-enfants. Parmi eux, deux candidats se sont déclarés repreneurs pour le moment. Marie, 32 ans, la fille d'Yves, et Xavier, 32 ans également, le fils de Philippe. Marie a commencé sa carrière dans une autre entreprise en tant qu'assistante. «J'avais une situation confortable à travailler dans une grosse boîte», dit-elle. Un jour, son père l'appelle à la rescousse. «Il avait



De gauche à droite, Xavier, Marie, Christine, Paul, Philippe et Yves Crombé. Ensemble, ils gèrent l'entreprise familiale. © DIETER TELEMANS

«Il s'agit de ma famille, de mon patrimoine.»

MARIE CROMBÉ
MARBRIERIE CROMBÉ

quelques soucis avec la deuxième société que nous avons créée à Maffle, en Wallonie.» Par ses connaissances en gestion commerciale, Marie lui donne un coup de main le soir et les week-ends. Après quelque temps, elle annonce à son patron qu'elle quitte son travail pour rejoindre le bateau familial. «Il s'agit de ma famille, de mon patrimoine», lui explique-t-elle en partant.

UN HUB DÉDIÉ À LA TRANSMISSION

À Bruxelles, 37.000 entreprises vont devoir trouver un repreneur dans les 10 prochaines années, d'après une évaluation de Beci. Pour permettre aux entreprises de se rendre compte de l'enjeu que représente la transmission d'entreprise, ce dernier a créé un hub dédié à ce sujet.

D'après ses estimations, cette problématique représente près de 150.000 emplois bruxellois. L'enjeu économique, lui, s'élevait à 5,5 milliards d'euros.

Cependant, à cause d'une mauvaise préparation et d'un manque de compétences des repreneurs, 7.500 entreprises fermeront leurs portes dans les 2 ans qui suivent la cession. Et 8.500 fermeront faute de repreneurs.

dans l'entreprise. Plus jeunes que Marie et Xavier, ils ont actuellement choisi une autre voie (l'horticulture, l'enseignement et la médecine). «Je préfère qu'ils choisissent ce qu'ils veulent faire et qu'ils fassent leurs armes à leurs aïeux. Libres à eux de nous rejoindre par après si le cœur leur en dit.»

Travailler dans l'entreprise familiale, quoi de plus naturel... Xavier nuance: «Tout le monde croit que c'est la solution de facilité. Mais c'est faux. On travaille beaucoup pour prendre soin de notre capital. À la famille, on peut tout demander...» «Hier, j'ai été mon ordinateur, il était minuit quart alors que je suis enceinte de 7 mois et mille, à aucun moment on ne va dire "il est 17 heures, je dois y aller"», ajoute Marie. Une situation parfois difficile à comprendre pour l'entourage. «Pourquoi les jeunes hésitent à reprendre l'entreprise familiale? Parce que ce n'est pas un métier facile. Il faut que l'entourage l'accepte. J'en sais quelque chose, j'en suis à ma troisième femme», confie Yves Crombé.

Au quotidien

Lui et sa fille sont en contact permanent. La transmission de l'entreprise se déroule au quotidien. «J'essaie de transmettre ce que je n'ai pas su faire. À

l'époque, mes parents ne voulaient pas qu'on engage des gens trop brillants de peur qu'ils nous dépassent. J'ai une autre vision. Mon grand-père voyait simplement pour se protéger. Moi, j'ai toujours rêvé grand. Parfois trop. Mais chaque fois que je me suis cassé la figure, j'ai appris. C'est ce que j'explique aux enfants. Je ne les pousse pas à reprendre l'entreprise. Je les pousse d'abord à avoir confiance en eux.»

membres de la famille nous rejoignent. Car on a davantage confiance en quelqu'un de la famille qu'en quelqu'un d'extérieur. On sait que s'il est de la famille, il va s'accrocher», indique Marie.

Christine Crombé, la tante de Marie et Xavier, le confirme, «l'avantage de travailler en famille, c'est la confiance mutuelle que l'on a les uns dans les autres». Ses trois enfants pourraient aussi un jour être actifs