

Les conseils de Randel Carlock

# Les facteurs de succès des entreprises familiales

Quels sont les garde-fous à mettre en place pour que la spécificité familiale reste un atout et non un frein au développement de l'entreprise? Le point avec Randel Carlock, une référence internationale sur la question.

Nathalie van Ypersele

**N**ombre de grandes entreprises familiales aux quatre coins du monde ont sollicité les conseils de Randel Carlock, ce professeur de l'Insead. Il est également le premier professeur à la Chaire Berghmans Lhoist en *entrepreneurial leadership*, et a fondé le Wendel International Center for Family Enterprise. Fort de son expérience, Randel Carlock nous livre les étapes nécessaires pour garantir l'équilibre entre business et famille.

## 1 DÉTERMINER LA VISION ET LES VALEURS

«La famille doit se sentir impliquée dans le développement de l'entreprise, dans la stratégie à suivre, les valeurs à poursuivre, la vision à mettre en œuvre. Au XXI<sup>e</sup> siècle, on ne peut imaginer une famille actionnaire qui détienne passivement ses actions et perçoivent ses dividendes», estime Randel Carlock. L'exemple de la famille Bancroft, actionnaire de la société Dow Jones pendant près d'un siècle, est à ce propos éclairant. Après une bataille rangée de plusieurs mois avec le groupe de Rupert Murdoch, les membres de la famille Bancroft ont dû jeter le gant, et le *Wall Street Journal* est ainsi tombé dans l'escarcelle du magna australien. En cause? «Les actionnaires familiaux n'étaient plus impliqués dans le succès du groupe», explique Randel Carlock. Dans une

société cotée, l'actionnaire peut chaque jour voter contre la stratégie poursuivie en vendant ses actions ou, au contraire, l'approuver en achetant des actions. Dans une entreprise familiale, ce sont les actionnaires qui doivent veiller à la discipline et assurer la performance. «Mais si vous êtes lié par la force des choses à une entreprise, l'implication risque d'être très limitée», résume-t-il. «Dans ces cas-là, je conseille souvent aux membres de la famille de vendre leur participation et d'acheter des obligations. Ils ne devront pas se réunir, investir du

temps dans le business et pourront se contenter de percevoir régulièrement leur dividende.» La famille derrière Cargill, qui pèse plus de 120,4 milliards de dollars, illustre bien cette stratégie. «La grande majorité des héritiers de la famille était réellement impliquée dans le développement de la société», relève Randel Carlock. «Mais 20% de la famille souhaitaient se retirer. Ces parts ont été vendues au personnel. Grâce à cette décision, l'ensemble des actionnaires assurent le développement de la société.»



« Au XXI<sup>e</sup> siècle, on ne peut imaginer une famille actionnaire qui détienne passivement ses actions et perçoivent ses dividendes », estime Randel Carlock.

## 2 DÉFINIR LES RÔLES

Il est important de définir à l'avance les rôles qui seront impartis à la famille. « Il ne s'agit pas de désigner des personnes, mais plutôt de définir les compétences et les responsabilités de chaque poste », explique le professeur américain. Qui sera CEO ? Quelle sera la répartition des tâches avec le président du conseil d'administration ? Quelles sont les exigences pour siéger au conseil d'administration ? Autant de questions auxquelles les actionnaires familiaux devront

trouver une réponse. « Il s'agit d'une étape très importante, surtout pour les entreprises qui passent du fondateur à la deuxième génération, ou de la deuxième génération à la troisième génération. Les cousins et cousines sont alors plus nombreux et la répartition des rôles peut amener des frictions ou des rivalités. » Une situation qui peut entraîner des conséquences – en terme de perte d'efficacité – préjudiciables pour la société.

Il faut appliquer ce même processus à la famille en tant qu'actionnaire : qui se chargera de protéger les intérêts de la famille ? « Quand le grand-père ou la grand-mère est toujours là, les choses sont souvent claires », souligne Randel Carlock. « Mais quand la famille s'agrandit, certains sont partis à l'étranger, d'autres se sont mariés, les contacts sont moins fréquents, et des dissensions peuvent parfois miner la société. »



### 3 REPENSER LES PROCESSUS

«L'objectif est comparable à ceux qu'on met en place au sein de la société», pointe Randel Carlock. Lorsque l'entreprise et la famille s'agrandissent, il convient de définir des règles claires qui établissent la place de la famille dans la société. Chez Cargill, par exemple, les actionnaires familiaux ont décidé de ne pas travailler dans le groupe qui emploie 160.000 personnes dans 67 pays. Mais certains processus garantissent l'implication des membres de la famille dans le succès du groupe.

### 4 ASSURER UNE BONNE GOUVERNANCE

«Dans une entreprise familiale, la gouvernance peut souvent être améliorée», note Randel Carlock. Le professeur distingue deux volets sur ce point.

► La rédaction d'un «**accord familial**» qui répond à différentes questions comme «Qui peut travailler dans l'entreprise? Sous quelles conditions? Comment diviser le nombre d'actions? Comment organiser les nominations au conseil?» etc. «Ainsi, si le fils du patron souhaite rentrer dans la société, il doit être clairement établi qu'il doit posséder un diplôme universitaire, disposer d'une expérience de deux ans dans une autre société, soumettre son CV au département des ressources humaines, etc.» Idéalement, ces éléments doivent être couchés sur papier avant que la question ne se pose de manière personnelle afin d'éviter les conflits entre les différentes branches des familles actionnaires.

► La constitution d'un «**conseil de famille**» qui permet aux membres de la famille de se réunir, de discuter des questions concernant le patrimoine familial, les valeurs, etc. Le conseil peut également soutenir des projets philanthropiques, développer des formations pour les jeunes actionnaires, déterminer la manière de négocier des accords familiaux, etc.

Ces deux atouts permettent ainsi d'optimiser les relations entre la famille et la société, afin d'éviter que les conflits familiaux ne se jouent sur la scène de l'entreprise...



### D'UNE CULTURE FERMÉE À UNE ENTREPRISE OUVERTE

«L'entreprise était une somme d'individus»

Veritas était à l'origine contrôlée et dirigée par sept familles. Lorsque ce mode de fonctionnement a atteint ses limites, l'entreprise a changé de cap, avec un résultat stupéfiant.

Benny Debruyne

«Cela n'a aucun sens d'aller chercher l'expérience en dehors de l'entreprise si celle-ci n'est pas prête à l'accepter», affirme Marc Peeters, président du conseil d'administration de Verigroup et membre d'une des familles propriétaires de l'entreprise. La métamorphose de la chaîne de magasins, qui a culminé avec la nomination récente de Marthe Palmans (photo) au poste de directrice générale (elle n'est qu'à moitié étrangère à la société puisque son mari fait partie de la famille), a été un processus de longue haleine, au cours duquel la culture d'entreprise, les processus, le système informatique et les mécanismes de concertation ont été remaniés.

Une transformation nécessaire. Fondée en 1892, à Kontich, la société Veritas est contrôlée par sept familles formant une coopérative. «L'entreprise était une somme d'individus. Elle avait une culture fermée : on retrouvait des membres des différentes familles à tous les niveaux, comme gérant de boutique, membre de la direction ou au conseil d'administration.» Dans les années 1990, Veritas bat de l'aile. Le changement de cap s'imposait : la coopérative gérée par le bas s'est muée en groupe de distribution dirigé par le sommet. Baptisée Verigroup en 2001, la nouvelle société chapeaute la fameuse marque de détail Veritas, le pilier grossiste Veriac et la holding Verihold. Cette dernière regroupe les participations des actionnaires et des familles, de manière à ce qu'ils n'entravent pas structurellement les activités.

La communication formait le deuxième volet important pour instaurer une culture d'entreprise ouverte. «Les familles reçoivent un rapport semestriel, les informations importantes sont communiquées aux actionnaires, nous rédigeons un rapport annuel assez formel et nous organisons une assemblée générale une fois par an, où tous les actionnaires sont représentés», détaille Marc Peeters.

La nouvelle structure a oxygéné l'entreprise, affirment Marc Peeters et Marthe Palmans. Veritas présente sa gamme actuelle sous une nouvelle marque moderne, basée sur une identité forte et une approche personnalisée du client. Les boutiques ont été relookées, le commerce électronique a fait son apparition et le chiffre d'affaires a progressé pendant cette période de 35,5 à 65,6 millions d'euros, alors que le marché était en baisse.

[www.veritas.be](http://www.veritas.be)

Ces différentes étapes sont un gage de réel succès. «Regardez, à titre d'exemple, dans le secteur bancaire suisse. Les banques détenues par des actionnaires familiaux ne font pas face aux mêmes difficultés financières qu'UBS, par exemple. Dans le secteur

automobile également, des groupes comme BMW, Volkswagen ou Peugeot, même s'ils souffrent comme l'ensemble du secteur, n'ont pas les mêmes problèmes que General Motor ou Chrysler...», conclut Randel Carlock.■

Suite page 37 ►





## CONFIER LES RÊNES À UN DIRECTEUR GÉNÉRAL EXTERNE

«  
L'entreprise  
passe avant  
la famille»

**Pour Herman Van de Velde, les choses sont claires: seuls les membres qualifiés de la famille ont leur place dans la société de lingerie.**

Benny Debruyne

**P**endant 25 ans, Herman Van de Velde a partagé la direction de la société de lingerie Van de Velde (qui doit sa notoriété notamment

aux marques Marie Jo et PrimaDonna) avec son frère et son neveu. Ces deux derniers se sont retirés de la direction et ont été remplacés en 2004 par Ignace Van Doorselaere, la première personne étrangère à la famille à prendre la tête de cette entreprise établie dans la région anversoise. Comment Herman Van de Velde a-t-il procédé pour effectuer cette transition en douceur ?

« J'ai moi-même proposé qu'Ignace Van Doorselaere (*photo*) devienne président du comité de direction », affirme Herman Van de Velde. « Il possède les compétences nécessaires pour exercer cette fonction, et par sa nomination, nous avons envoyé un signal clair : il ne faut pas être membre de la famille pour diriger l'entreprise. Ce qui compte, c'est la compétence. Je suis obsédé par la continuité de l'entreprise : nous sommes cotés en Bourse et nous employons 1.650 personnes ; c'est une grande responsabilité. L'entreprise passe avant la famille. »

Pour Herman Van de Velde comme pour Ignace Doorselaere, c'est la confiance et l'intuition qui ont primé dans la décision. « Il faut que le courant passe, ce que j'ai immédiatement ressenti avec Ignace », relève Herman Van de Velde. Le nouveau directeur le confirme : « Quand on prend une décision aussi importante, on en revient aux questions fondamentales : puis-je lui faire confiance, avons-nous la même culture ? » La possibilité de collaborer avec une famille compétente a été aussi déterminante pour Ignace Van Doorselaere. « Cette famille pense à long terme et a des objectifs précis. Dans le même temps, la cotation en Bourse pousse l'entreprise familiale à la clarté. »

La société de lingerie veille à ce que seuls les membres compétents de la famille puissent travailler dans l'entreprise. « Nous avons décidé que les enfants n'entreront dans l'entreprise qu'au niveau de la direction », explique Herman Van de Velde. « Cela implique qu'ils doivent d'abord faire leurs preuves dans une autre société cotée en Bourse ou dans une autre structure, jusqu'à l'échelon précédant le comité de direction. Celui qui veut travailler dans l'entreprise sera aussi soumis à une évaluation externe. »

Pour les fonctions créatives, la société fait par contre une exception. « Le métier de la mode s'apprend en commençant par le bas de l'échelle. S'il y a des talents au sein de la famille, nous les encourageons. C'est ainsi que ma fille, qui a un diplôme universitaire, se forme sur le tas. Nous investissons depuis des années dans sa formation. Je ne sais pas si quelqu'un qui n'aurait pas de liens affectifs avec l'entreprise familiale consentirait les mêmes efforts », conclut Herman Van de Velde.

[www.vandavelde-nv.be](http://www.vandavelde-nv.be)

## TRANSMISSION DES PARENTS AUX ENFANTS

Une  
transition  
en douceur

**Père et mère, frère et sœur : les deux générations nourrissent des plans ambitieux pour l'entreprise. Mais comment concilier ces souhaits divergents ?**

Benny Debruyne

**L**a PME Vanhalst, établie à Wevelgem, réalise des cadeaux et des articles pour nouveautés qu'elle commercialise sous le nom de marque BB Collections. Elle a aussi lancé récemment une ligne de cadeaux de naissance du nom de Nijntje. La PME, qui a commencé à l'origine par un coin « dragées » dans la pâtisserie parentale, représente aujourd'hui 12 % d'un marché de niche d'une valeur totale de 50 millions d'euros. ▶



► La transmission a été discutée longuement et sans tabous lors du passage de témoin de la première génération aux enfants Frank et Sophie, respectivement directeur général et directrice artistique. «Trois scénarios étaient sur la table», se souvient Frank Vanhalst. «Le premier consistait en une approche très analytique : nous aurions poursuivi le projet, mais en toute indépendance par rapport à nos parents. Cette méthode a le mérite d'être très objective : des experts externes déterminent la valeur de l'entreprise, avant le passage de témoin à la deuxième génération. L'inconvénient est de couper le lien familial. Comme ce n'est pas dans la nature de notre famille, nous n'avons pas retenu cette option.»



À l'opposé, le deuxième scénario prévoyait une transition très progressive : « Nous continuions à travailler dans la société existante, en reprenant petit à petit, ma sœur et moi, les responsabilités de nos parents et en prenant possession des actions. Le lien familial est ainsi préservé, mais la deuxième génération a l'impression de rester sous les ailes de la première, tandis que les parents jouent toujours un rôle opérationnel peut-être contre leur gré.»

Aussi la famille a-t-elle choisi de combiner les deux scénarios. « Les deux générations restent unies au niveau de l'actionnariat, mais ma sœur et moi avons lancé un projet distinct dans lequel nos parents ne jouent plus qu'un rôle consultatif », explique Frank Vanhalst. Le duo a traduit ce projet – une nouvelle marque proposant chaque saison de nouvelles créations – en un plan d'affaires. Le processus a commencé en 2001 et ne s'est achevé que trois ans plus tard, mais il n'est jamais vraiment terminé, estime Frank Vanhalst, qui a vu le chiffre d'affaires de la société passer d'un demi-million à deux millions d'euros au cours des cinq dernières années.

[www.vanhalst.be](http://www.vanhalst.be)

## DEUX GÉNÉRATIONS AUX COMMANDES

### Tirer sa révérence

**Voilà 18 ans que Johann-Peter Thissen (78 ans) et son fils Gregor (47 ans) travaillent chez Scabal. Le secret de leur longue collaboration ? Le respect qu'ils nourrissent tous deux à l'égard de l'autre génération.**

Hans Hermans

« Je profite de son expérience, il accepte de son côté que les choses évoluent », confie Gregor, le directeur de Scabal, une société qui confectionne des tissus de luxe et des costumes sur mesure vendus dans le monde entier. C'est en 1970 que le père rejoint le fondateur de la marque, Otto Hertz. Plus d'un quart de siècle plus tard, c'est au tour de son fils de franchir le pas, après une carrière dans le monde des banques et des assurances, et l'obtention d'un MBA. Le lien qui unit le père et le fils permet aussi de jeter un pont entre le conseil d'administration, où l'âge moyen des membres est de 60 ans, et les deux comités de direction, plus « jeunes ». « Notre lien familial suscite une confiance qu'il serait bien plus difficile d'établir avec un *management extérieur* », affirme Gregor Thissen.

« Au cours de ces 18 années, il m'a fallu passer d'une forme de *management by execution* à un *management by delegation* », poursuit Johann-Peter Thissen. « Une gestion autoritaire à l'ancienne n'est plus de mise. » Le duo s'est partagé durant cinq ans aussi bien la charge d'administrateur délégué... que le même bureau. « En se partageant les tâches, nous évitions de nous marcher sur les pieds », explique Gregor Thissen. « J'étais responsable des vêtements, mon père des tissus. De cette manière, le personnel ne pouvait pas non plus nous monter l'un contre l'autre, comme les enfants tentent parfois de le faire avec leurs parents. »

Bien que Thissen père n'assume plus que la présidence du conseil d'administration, il reste actif dans la société au quotidien. Deux à trois fois par semaine, il déjeune avec son fils. Tous deux ont développé une forme de concertation informelle. « J'ai du mal à me retirer des affaires », concède Johann-Peter Thissen. « Je m'oblige à ne pas venir aux réunions des comités de direction, parce que j'ai trop souvent tendance à invoquer mon expérience. Il pourrait s'ensuivre des discussions, alors que je dois leur donner toute la liberté de discuter entre eux. Je suis le passé, j'essaie de ne pas prendre de décisions concernant l'avenir. » Une vision que son fils apprécie. « Mon père parvient généralement à prendre de la distance. Mais pas toujours. » Johann-Peter Thissen en convient : « Je me demande parfois si, pour l'entreprise, je représente toujours un moteur ou, au contraire, un frein. » Sur le plan créatif, toutefois, Johann-Peter Thissen représente toujours l'une des forces vives derrière les tissus. Libre à la jeune génération de traduire ensuite ou non cet apport créatif en business.

[www.scabal.com](http://www.scabal.com)



## ATTIRER LES TALENTS EXTERNES

# Concilier performance et indépendance

**Chez Leleux, une société de Bourse, tout le monde travaille dans l'entreprise familiale. Cette forte cohésion n'a cependant pas empêché la troisième génération de prendre deux décisions majeures : l'ouverture du conseil d'administration et, en 2000, celle du capital.**

Camille van Vyve

**P**etit dernier et seul homme de la famille aux commandes de l'entreprise, Olivier Leleux (36 ans) situe davantage le « débat intergénérationnel » entre lui et ses sœurs – respectivement de 15 et 13 ans ses aînées – qu'entre la mère et ses trois enfants. « Ma mère a toujours eu davantage un rôle de soutien, même lorsque mon père dirigeait l'entreprise. Aujourd'hui, mes sœurs et moi formons un trio très complémentaire : elles incarnent plutôt la tradition, moi, la modernité. » Sans lui, l'entreprise n'aurait sans doute pas évolué comme elle l'a fait ces dernières années. « Mais sans mes sœurs, je me serais sûrement cassé la figure ! », affirme Olivier Leleux.

Baignés dans l'entreprise dès leur plus jeune âge et bien aiguillés par leur père, les trois Leleux sont – malgré des choix d'études très diversifiés – tous revenus à l'entreprise familiale. « C'est une force pour nous et pour nos clients, qui voient dans le caractère familial de l'entreprise un gage de pérennité. Mais notre objectif reste d'offrir le meilleur service possible à nos clients, ce qui nous a amenés à attirer des talents extérieurs à la famille dans notre conseil d'administration. » A l'heure actuelle, deux administrateurs sur six sont extérieurs à la famille.

Jusqu'en 2000, l'actionnariat était encore 100 % familial. « Avec la création d'Euronext, il nous fallait des capitaux pour pouvoir être membres de la Bourse de Paris. Nous avons donc décidé de nous associer à deux autres sociétés de Bourse, Delta et UBB, constituées de familles d'agents de change comme nous. » Aujourd'hui, Leleux Associated Bokers est détenu à 80 % par une holding qui regroupe les intérêts de la famille Leleux, et à 20 % par la société Leleux Partners, regroupant ceux des entreprises associées. « Nous ne sommes pas opposés à l'ouverture, pour autant qu'elle ne mette pas en péril notre indépendance. Mais il n'y a pas de secret : pour faire la différence, il faut des compétences. Et ce serait extrêmement dangereux de ne retenir que le critère familial pour attirer les meilleurs chez nous », conclut Olivier Leleux.

[www.leleux.be](http://www.leleux.be)

**Leleux**



**Serneels**

## PASSER LE CAP DE LA TROISIÈME GÉNÉRATION

# Comment assurer la succession ?

**Depuis 50 ans, la maison Serneels enchante petits et grands avec des jouets indémodables. Brigitte et Alain Serneels, la deuxième génération aux commandes de cette caverne d'Ali-Baba 100 % belge, parviendront-ils à perpétuer la tradition ?**

Camille van Vyve

**D**étrompez-vous ! Brigitte (53 ans) et Alain (59 ans) Serneels ne sont pas mari et femme : ils sont frère et sœur. Mais si, en déambulant dans les 300 mètres carrés de la boutique de l'Avenue Louise, vous recevez les conseils avisés de « Madame Serneels », vous aurez sans doute affaire à Christine, l'épouse d'Alain. Serneels, c'est donc bel et bien une histoire de famille. « En 50 ans, nous n'avons jamais donné les clés de la boutique à quelqu'un d'autre qu'un membre de la famille », confie Brigitte Serneels.

Cadets d'une famille de trois enfants, Alain et Brigitte Serneels sont littéralement « tombés dans le jouet » dès leur plus jeune âge. Adolescents, les deux





► Serneels ne refusent jamais de donner un coup de main. Mais ils entament tous deux leurs études, comptabilité et gestion pour l'aîné, architecture d'intérieur pour la cadette, sans la moindre d'idée de reprise de l'entreprise familiale derrière la tête. « Lorsque papa m'a demandé de le seconder, je n'avais encore jamais eu aucun contact avec les fournisseurs. », explique Alain Serneels. Guidé par son père dans divers salons, il découvre la réputation de la maison Serneels dans le secteur et apprend petit à petit à dénicher les meilleurs produits. Alain Serneels n'envisage pas pour autant de reprendre l'affaire seul. « Lorsqu'il m'a demandé de le rejoindre en 1980, je n'ai pas hésité une seconde », affirme sa sœur.

Depuis bientôt 30 ans, le duo perpétue avec passion la tradition du jouet de qualité. « Lorsque nous avons repris le flambeau, Serneels ne possédait que sa réputation : le bâtiment était loué et nous n'avions pas de stock, uniquement des dettes fournisseurs... » A force de restructurations et de réaménagements, Brigitte et Alain Serneels transforment l'entreprise en une affaire florissante. Pourtant, aucun de leurs enfants respectifs ne semble prêt à reprendre les rênes de l'entreprise. « Ils n'ont pas été baignés dans l'atmosphère du magasin dès leur plus jeune âge, et ce n'est pas à nous de leur imposer des choix professionnels. Par ailleurs, le lien de cousinage n'est pas aussi fort que celui de frère et sœur : bien des entreprises familiales s'étiolent à partir de la troisième génération », constate Brigitte Serneels. Bien sûr, voir la maison Serneels tomber aux mains d'un parfait inconnu serait une vraie déchirure. « Si nos enfants ne nous succèdent pas, l'idéal serait de trouver un repreneur aussi passionné que nous, que nous puissions former pendant un ou deux ans avant de le laisser voler de ses propres ailes », conclut Brigitte Serneels.

[www.serneels.be](http://www.serneels.be)

## UNE RÈGLE STRICTE POUR LES ACTIONNAIRES FAMILIAUX

### Faut-il impliquer les membres de la famille dans la direction ?

Caroline Thijssen, issue de la 6<sup>e</sup> génération de la famille fondatrice d'Etex Group, ne travaillera pas dans l'entreprise familiale, comme aucun de ses cousins d'ailleurs. Cela ne l'empêche pas pour autant de participer aux réflexions menées sur la charte et les valeurs du groupe spécialisé dans les matériaux de construction.

Camille van Vyve



Membre de la sixième génération de l'entreprise familiale Etex, Caroline Thijssen (24 ans) sait qu'elle ne travaillera jamais pour l'entreprise. « C'est une règle établie il y a plusieurs générations pour préserver la cohésion familiale et surtout pour permettre aux cadres de l'entreprise d'évoluer vers les plus hautes fonctions », explique-t-elle. Caroline Thijssen prend cependant à cœur l'idée de se former pour devenir un jour un actionnaire responsable. C'est la raison pour laquelle elle a décidé de s'impliquer dans le comité « Next Gen » du réseau FBN et Belgium (Family Business Network), dont l'objectif est de former les jeunes à une attitude responsable en tant qu'actionnaires actifs et désireux de pousser toujours plus loin leur stratégie familiale.

Quelles sont leurs principales préoccupations ? « Elles sont multiples et très variées. Certains se posent tout d'abord la question de savoir s'ils vont s'impliquer ou non dans l'entreprise familiale. D'autres, qui ont peu d'affinités avec le secteur de leur *family business*, ont parfois eux-mêmes des projets entrepreneuriaux et se demandent s'il serait possible de revendre leurs parts dans l'entreprise familiale pour pouvoir développer leur propre concept ; enfin, certains jeunes s'interrogent sur la gouvernance de l'entreprise familiale, ou encore viennent l'enrichir avec des idées telles que la philanthropie, la responsabilité sociale... »

Avec quelque 70 entreprises et 180 jeunes impliqués, le groupe Next Gen est particulièrement actif, en Belgique mais pas seulement. « Le réseau a une envergure internationale et favorise de ce fait les contacts entre jeunes descendants des entreprises familiales de différents pays. Deux séminaires internationaux ont lieu chaque année, et nous organisons également des programmes d'échange permettant à certains jeunes d'effectuer un stage dans une entreprise familiale étrangère. Cet échange permet aux jeunes de se rendre compte que les pratiques diffèrent en effet sensiblement d'un pays à l'autre, notamment en matière de transmission. En Inde, par exemple, les filles n'héritent pas automatiquement des parts de la société au même titre que leurs frères, quelles que soient leur éducation et leurs compétences ! » ■

[www.etexgroup.com](http://www.etexgroup.com) - [www.fbnnet.be](http://www.fbnnet.be)