

La famille,... un réseau?

Interview de Monsieur Régis Mulliez¹ par M. Jadot (Ads 70)

Né en 1944, Monsieur Régis Mulliez appartient à une famille assez étendue, originaire du Nord de la France. Il vit en Belgique depuis 1952. Il a fait ses études au Collège Saint-Pierre et à l'ICHEC,... à un jet de pierre de Saint-Michel. Il a épousé une belge d'origine française et il a opté pour la nationalité belge en 1967. Il pratique la langue de Vondel et apprécie, à sa juste valeur, la truculence et l'accent de Toone, l'un des plus emblématiques citoyens de notre bonne ville de Bruxelles. C'est dire qu'il se sent bien dans ce pays et il ne se prive pas de l'exprimer.

Il est un optimiste² quasi militant, c'est dire qu'il croit à l'évolution positive des choses lorsqu'on se donne la peine de les prendre en main avec détermination et enthousiasme.

Sa famille est actionnaire majoritaire dans un certain nombre de grands groupes connus en France et en Belgique, à travers l'Association Familiale Mulliez³, fondée et dirigée par la famille. L'association compte 565 membres agréés. Si la plus forte participation se trouve dans le groupe Auchan, la famille possède des parts importantes dans d'autres enseignes comme Décathlon, Leroy Merlin, Kiabi, Norauto, Boulanger, Saint Maclou, 3 Suisses, Flunch, Alinéa, GrosBill ; cela représente près de 350.000 personnes occupées à temps plein...⁴ M. Mulliez a toujours été et reste indépendant en Belgique : il n'est employé dans aucune société du groupe, mais administrateur dans certaines. De plus, il participe aux différents groupes de réflexion actuellement très actifs.

Il est important, dans ce genre de situation où les enjeux ne sont pas négligeables et où les groupes familiaux sont grands, de garder à la fois la connaissance du groupe familial, la communication, l'entente et l'entraide. A cet égard, il nous semble que le groupe familial peut revêtir les caractéristiques d'un réseau relationnel. Nous avons demandé à M. Mulliez ce qu'il en pensait..

Horizons : Monsieur Mulliez, considérez-vous votre famille comme un réseau relationnel ?

Monsieur Mulliez : Un réseau familial est choisi ou obligé !

Bien sûr, les plus ou moins cinq cent soixante actionnaires familiaux de notre groupe ne se connaissent pas tous ; ils se connaissent dans la proximité parentale, mais la connaissance des autres s'amenuise au fur et à mesure que l'on franchit les cercles concentriques de plus en plus éloignés de soi (parents, frères et sœurs, neveux et nièces, cousins, cousins issus de germains,...). Au-delà d'un groupe des vingt parents assez proches, on choisit ceux avec qui on veut avoir des relations plus étroites, parce qu'on a avec eux des affinités qui nous y invitent. Personnellement, j'en pratique et connais très bien près de 50, à titre individuel.

Pour clarifier le propos, disons que le nombre d'actionnaires de la génération 3, dont je suis - c'est-à-dire les 56 à 82 ans - comprend 213 personnes. Quant à la 4ème génération - c'est-à-dire les 30 à 55 ans - elle s'élève à 348. C'est elle qui est de plus en plus aux commandes.

Mais, la réalité économique de ce groupe, elle, rend nécessaire le lien avec tous ! Et ce lien doit être concrétisé.

Dans notre famille, ce sont la *charte familiale* et le *conseil de famille* qui constituent la matérialité de ce lien. C'est le cas pour la plupart des groupes familiaux que nous connaissons en Belgique et en Europe. Nous nous efforçons de réécrire cette charte périodiquement, pour redéfinir la raison d'exister ensemble. En effet, *les temps changent*, la société marche et il faut que notre charte, c'est-à-dire le jeu des règles qui régissent le fonctionnement du groupe, reste en phase avec cette société en marche. La diversité des profils des actionnaires est de plus en plus grande, avec le passage du temps et la taille croissante du groupe. Dès lors, le jeu de règles qui y prévalent est de plus en plus complexe : il faut tenir compte du changement de taille des entreprises, mais aussi

¹ Monsieur Mulliez parle ici à titre individuel

² Il est d'ailleurs Vice-président de la Ligue des Optimistes du Royaume de Belgique www.liguedesoptimistes.be

³ Source Wikipedia

⁴ Source Wikipedia





des profils de plus en plus variés des actionnaires, de leurs centres d'intérêt, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des entreprises familiales, etc. Il n'y a plus de moule unique dans lequel seraient coulés tous les membres de la famille – et dont on a ébarbé parfois les scories (... comme avant 68 ?). Chacun évolue dans sa direction, mais on continue à vivre ensemble. Alors, la charte indique comment et dans quelles conditions. Vous voyez qu'elle est un pivot important de notre réseau.

Horizons : ... Un pivot qu'il convient d'établir et d'entretenir avec soin...

Monsieur Mulliez : ... Pour paraphraser Monsieur Piet van Wayenberge du groupe familial *De Eik - Patron du Vlaams-Economisch Verbond* de 1989 à 1992 - disons qu'écrire une charte familiale, « Cela demande des efforts et de l'engagement et prend énormément de temps. Mais cela en vaut la peine. L'alternative serait de laisser les choses suivre leur cours... mais cela ne marche pas ». ⁵

Pratiquement, pour écrire cette charte dans notre groupe, une vingtaine d'actionnaires prennent la tâche en main, pour tenter d'identifier les courants divers qui parcourent le groupe. Cet exercice requiert une grande capacité d'écoute et du temps pour rencontrer les personnes. Nous avons à tenir compte de la diversité, en pleine connaissance de cause et en vérité et à déterminer une voie nouvelle dont une majorité des deux tiers puisse s'accommoder, pour le bien de tous. Cette démarche doit être très transparente (c'est une question de bonne gouvernance) et libre dans le chef de chacun de ceux qu'on écoute. Vous voyez la présence d'éléments importants que sont l'humanité des rapports et des intentions, la transparence et la rigueur.

Horizons : Comment tenir ensemble un si grand nombre de personnes ?

Monsieur Mulliez : Le défi est en effet de maintenir *l'affectio societatis*, c'est-à-dire pas seulement l'intérêt matériel, mais l'intérêt du cœur pour le groupe familial. Pour éviter la *desafectio societatis*, nous avons notamment constitué des modules de formation interne qui visent aussi bien les adolescents que les universitaires... !). L'un des enseignements porte sur la manière

de « grandir » avec son patrimoine, non seulement au plan matériel mais aussi au plan humain. Il y a des modules pour les actionnaires qui se lancent dans la vie professionnelle, les futurs administrateurs de sociétés... et aussi (c'est une nouveauté) les personnes qui se préparent à une « retraite confiante et active », soit la tranche d'âge de 60 à 85 ans, les « sages », le troisième génération (un mot inventé dans la maison).

J'ajouterai encore que nous disposons d'un Intranet d'un très grand professionnalisme où les sphères familiales et entrepreneuriales cohabitent harmonieusement.

Horizons : Il y a des forces centrifuges ?

Monsieur Mulliez : on ne peut pas appeler cela des forces centrifuges parce que la plupart des membres de la famille voient les vertus d'adhérer à ce groupe, à ce réseau.

Par contre, le défi est de décider de la direction que va prendre le groupe, de rallier un consensus fort derrière cette décision et d'entretenir la détermination collective pour maintenir le cap et atteindre l'objectif commun.

La difficulté sur laquelle je voudrais insister est celle de prendre une décision collective ; c'est d'autant plus difficile qu'on est nombreux. On peut alors facilement tomber dans ce qu'on appelle le paradoxe d'Abilene⁶.

L'histoire est la suivante : un couple marié et les parents de la jeune femme sont assis sous un porche dans une chaleur torride à Coleman petite ville du Texas à 53 miles d'Abilene. Ils boivent de l'orangeade et s'ennuient à mourir. Le père propose alors de se rendre à Abilene pour se restaurer dans une cafetaria.

Le gendre pense que c'est une idée folle mais ne veut pas contrarier sa femme et ne dit rien. Les femmes ne sont pas opposées à l'idée. Les voilà donc qui partent pour Abilene dans un vieille Buick sans air conditionné, sur une route poussiéreuse.

A Abilene, ils mangent un déjeuner médiocre dans un endroit glauque et reviennent épuisés et peu satisfaits du périple. C'est une fois de retour chez eux qu'ils se rendent compte que personne n'avait vraiment eu envie d'aller à Abilene. Le père l'avait proposé sans grande conviction, pensant que cela ferait plaisir à sa femme et ses enfants et ceux-ci l'avaient accepté, chacun pensant que les autres étaient désireux d'y aller.

La peur de se voir tenu à l'écart du groupe ou la conviction que toute action est préférable à l'inaction pousse les gens à agir contre leurs valeurs personnelles et contre leur propre intérêt.

Le conformisme de groupe amène à produire exactement l'opposé de ce que chacun voulait. Les membres d'un groupe ont inconsciemment tendance à se rallier à la pensée dominante pour éviter de se distinguer.

Ce conformisme de groupe peut alors aboutir à prendre des décisions aberrantes, comme, par exemple, prendre collectivement une décision avec laquelle personne n'est d'accord. Nous, nous devons veiller à avoir la capacité de gérer le groupe sur ce plan.

Il faut en être conscient et rester vigilant pour ne pas tomber dans le travers de l'anecdote d'Abilene.

Il n'en reste pas moins vrai que beaucoup d'entre nous vivent avec un sentiment d'appartenance et une fierté qui sont légitimes ; mais cela doit se mériter tous les jours...

Pour réussir, il faut faire un certain nombre de choses : être concret

⁵ Source : son interview dans le quotidien L'Echo du samedi 31 mai 2008.

⁶ The Abilene Paradox and other meditations on Management par Jerry B. Harvey chez Oaradix chez Jossey Bass



dans les analyses, quantifier, étayer les argumentaires, formuler des objectifs explicites, s'engager sans tarder dans l'action au niveau opérationnel, impliquer les gens dans la problématique. Mais surtout limiter la manœuvre à un groupe motivé restreint, dont j'ai parlé précédemment. Car l'unanimité, chacun sait vers quel immobilisme cela mène dans des grands ensembles!

Horizons : Le réseau d'une personne individuelle dure le temps de sa vie active, mais le réseau familial, lui, est appelé à perdurer dans le temps. C'est une spécificité supplémentaire, non ?

Monsieur Mulliez : C'est très vrai et il y a donc une dimension supplémentaire dans le réseau familial, c'est le rôle de passeur qu'il doit jouer. Qu'est-ce à dire ?

En sus du patrimoine matériel, les plus anciens doivent faire passer à la génération montante un avoir immatériel, élaboré collectivement, au fil du temps, par la famille. Cet avoir immatériel lui appartient et sa transmission est un devoir moral, tant par respect pour les anciens que pour les jeunes.

De quoi cet avoir est-il fait ? De vécu, d'expérience, d'*esprit maison*, cette réalité impalpable qui a permis à cet ensemble d'évoluer tout en restant cohérent et solide...

Bien sûr, à cela, il faut ajouter la formation aux réalités modernes, afin de mettre cet avoir spécifique en perspective avec le contexte du monde réel. De façon générale, il faut garder une grande ouverture vers l'extérieur pour éviter l'effet de repliement sur soi : il faut une fertilisation extérieure, mais il faut veiller à la gérer. Notre groupe vit dans la cité, il doit être ouvert sur elle et interagir avec elle. A ce sujet, les enseignes principales ont toutes développé des Fondations éminemment orientées vers le développement sociétal. Cette exemplarité peut nous inspirer individuellement dans notre quotidien personnel. «Là où nous vivons, là où nous sommes plantés !».

De plus, et à titre d'exemple, nous avons commencé fin juin 2008, un projet avec Véronique Bastien de la Solvay Business School, la *Start Academy*, qui vise à former les plus jeunes aux techniques de gestion, afin qu'ils les appliquent dans le cadre du groupe, le cas échéant, ou, tout simplement, dans la gestion de leurs propres affaires. Le principe est que le groupe les aide à «franchir le pont» qui les mène à l'autonomie de l'âge adulte.

Il faut à tout prix éviter le travers du «Not invented here» ou encore «T'es même pas d'ici!», c'est-à-dire la résistance au changement, au nom d'un traditionalisme ou d'un conformisme dépourvus de sens.

Horizons : Quelle doit être la finalité de ce réseau familial ? Servir le réseau, l'homme, la cité,... ? Par exemple, dans le cas de votre famille, le réseau familial a-t-il (aussi) une finalité liée aux sociétés qu'elle détient et toutes les personnes qui en dépendent ? ou doit-elle se concentrer avant tout sur la valeur patrimoniale du portefeuille

de participations, en gardant une certaine distance par rapport à ces sociétés ?

Monsieur Mulliez : Globalement, chaque membre de la famille a investi dans ses entreprises plus de 90% de son patrimoine personnel ; ceci tend à montrer l'engagement à long terme des individus dans le panier des enseignes de distribution que nous détenons.

D'autre part, le personnel des entreprises a investi à hauteur de 20% dans l'actionariat de sa propre enseigne, ce qui montre combien nous sommes en faveur de l'investissement dans la confiance et le partenariat avec le personnel.

C'est du *Win-Win* à long terme sans subir la volatilité de la Bourse⁷. Le degré d'investissement financier du personnel dans sa propre enseigne est une mesure de la confiance ou non dans l'entreprise.

Mais en termes de gouvernance, nous tentons de gérer nos sociétés, de façon aussi compétente et transparente que si nous étions en Bourse, ce qui est une garantie supplémentaire pour tous les actionnaires, tant familiaux que du personnel qui investissent ensemble.

Enfin, cette transmission d'un patrimoine qui dépasse largement l'aspect matériel distingue sans doute notre culture européenne d'autres cultures plus limitatives où l'objet de la transmission est une valeur monétaire : pour répondre précisément à votre question, nous ne transmettons pas *la valeur d'un portefeuille de participations*, nous transmettons *des entreprises avec leur capital humain, leur clientèle, leurs produits, leur personnalité, leur vie, etc.*

Celui qui détiendrait ne fût que 1% de l'association est «responsable» de 3.550 emplois. Et cela, personne ne peut le galvauder...

Horizons : Quels sont les vices et vertus d'un tel réseau ? Que faut-il pour qu'un tel réseau marche ? Quels sont les ingrédients de la réussite ?

Monsieur Mulliez : Toute relation doit être de type *Win-Win*, avec chaque fois le W majuscule... que cette relation soit actionnariale, professionnelle, amicale ou amoureuse... 😊 *sinon à quoi aurait-il servi que nous ayons quitté le pays de l'esclavage pour continuer de manger de l'herbe amère ?* (très librement adapté du Livre de l'Exode).

⁷ Puisque les sociétés ne sont pas cotées. ndlr