Créations Gillet, à Bastogne, est une entreprise qui suit une courbe ascendante depuis 10 ans...

RENCONTRE AVEC STÉPHANIE, SYLVIE ET UNE FRATRIE AMBITIEUSE À LA TÊTE D'UNE PME SPÉCIALISÉE EN CARRELAGES ET SALLES DE BAIN!

ans le milieu entrepreneurial, on entend souvent parler de la loi des générations (ou des dynasties) qui veut que les parents construisent, que les enfants développent... avant que les petits-enfants n'intègrent l'affaire. Sans préjuger de ce qu'il advient après la deuxième génération, tout le monde convient que les enfants consolident en général les acquis, voire mettent tout en œuvre pour faire croître le business. C'est ainsi que les belles histoires d'entreprises se passent, avec des enfants qui ont baigné dans l'outil depuis leur plus jeune âge, souvent actifs à leur manière... et donc très investis au moment opportun pour rejoindre le projet familial fin prêt pour le décollage.

À Bastogne, Sylvie, Stéphanie et Benjamin Gillet répondent, point pour point, à ce qui vient d'être dit. Ils se partagent aujourd'hui la direction de l'entreprise familiale qu'ils ont fait grandir ces dix dernières années pour en faire une PME florissante, organisée et ambitieuse. Les bases étaient saines, bien sûr, mais leur approche audacieuse leur a permis - sans renier le passé ou critiquer les choix posés par les parents - de franchir un sérieux pas, et même plusieurs, que ce soit en terme d'outil, de stratégie, mais également de management. Avec l'arrivée des enfants en question, chacun avec son caractère, ses compétences et ses visions, l'entreprise y a gagné en solidité... tout en grandissant. Au point, aujourd'hui, de compter parmi les leaders luxembourgeois du domaine et de rayonner, pour l'un de ses métiers, sur un axe Namur-Liège-Luxembourg + Grand-duché,

même au-delà. Pas mal, n'est-ce pas?

et pour l'autre, carrément à l'échelle wallonne, voire

Chez Gillet, même si historiquement le papa est plafonneur, nous nous devons quand même de préciser qu'il y a plus de trente ans (1988) qu'on 'fait' dans le carrelage. Orientation vente au tout début, en y ajoutant la pose par

régionale. Sauf que la machine s'est emballée ces dix dernières années, et même plus encore depuis cinq ou six ans, entre autres sous l'impulsion de Benjamin, lui-même carreleur et chapiste, qui a su convaincre et mobiliser ses sœurs avec un objectif clair à moyen et long termes.

La deuxième génération est donc maintenant aux commandes de l'outil, sa volonté de voir grandir l'entreprise - et cela tranche sans doute quelque peu avec les ambitions du passé - s'explique, en grande partie, par la maturité du projet, les compétences acquises et le potentiel détecté au moment du virage stratégique, notamment opéré dans la filière ici nommée résidentielle. En l'espèce, on pense aux promotions immobilières, grands immeubles et autres gros projets en tous genres. On ne renie bien sûr aucunement l'héritage du passé, avec des parents d'ailleurs toujours présents et disponibles, mais l'entreprise, en prenant de l'âge, a gagné en assurance, en stabilité. Elle s'est aussi structurée et a consenti des investissements répétés, tout en se dotant des ressources managériales et décisionnaires utiles pour accéder à d'autres marchés et se spécialiser. En un mot, nous dirons que la boutique a changé de division...

La fratrie, elle, y a gagné avec un outil up-to-date et des métiers distincts qui positionnent l'entreprise sur des segments de marché où elle se différencie et performe. Visuellement, le showroom donne une claque à toutes les clientèles par ses aménagements réussis et ses produits exclusifs, que ce soit dans le carrelage ou dans la création de salles de bain. Ah, j'oubliais, cette entreprise séduisante, bien assise et efficace, se nomme Créations Gillet, ceux qui y viennent de loin savent pourquoi, les autres devraient peut-être y penser. Nous



BENJAMIN GILLET,

Entreprendre: On vous avait quittés, il y a deux ans, juste après la Soirée bastognarde des Gazelles: vous aviez décroché le titre d'Ambassadeur moyennes entreprises. À l'époque, vous étiez 34 salariés pour 6 administrateurs, soit une quarantaine de personnes au total, avec un chiffre d'affaires de 4,8 millions d'euros. Les choses ont changé ?

Benjamin Gillet: Oui, quand même... (rires) Nous avons poursuivi notre marche en avant qui correspond, vous l'avez souligné, à la vision que nous avons déterminée pour l'entreprise à moyen terme. Dans les faits, les chantiers se sont encore multipliés, ce qui a généré de nouveaux besoins en main-d'œuvre qui nous ont contraints à étoffer encore le nombre de nos collaborateurs...

Entreprendre: Vous êtes une soixantaine aujourd'hui...

Sylvie Gillet: Nous comptabilisons très exactement 65 emplois! C'est beaucoup, évidemment, surtout si l'on regarde dans le rétroviseur - et pas si loin, d'ailleurs! - mais ça répond clairement aux besoins dont parlait Benjamin avec le portefeuille projets qui grossit et le secteur salles de bain qui répond à nos attentes.

Entreprendre : Vos parents ont aussi quitté le navire...

Stéphanie Gillet: Quitté le navire, quitté le navire, c'est loin d'être aussi radical! Disons qu'ils prennent aujourd'hui un peu de recul en terme de gestion, ce qui est bien normal sachant qu'ils ont la soixantaine et qu'ils se sont largement investis pendant près de trente ans pour l'entreprise.

Entreprendre : Je crois d'ailleurs avoir vu votre maman...

Sylvie Gillet: C'est elle! Elle assure encore par exemple l'accueil téléphonique ou rencontre les clients. Elle est là tous les matins, fidèle au poste. Quant à papa, si vous le voyez, il est certainement en salopette, affairé pour que tout tourne bien. Il prête main forte aux uns et aux autres, il apporte son expérience aux quatre coins de l'outil.



Stéphanie, Benjamin et Sylvie, à trois dans le même bain !

Entreprendre : Votre frère aîné a quant à lui pris un autre chemin...

Benjamin Gillet: Oui, et c'est l'autre gros changement au sein de l'entreprise. Son départ est lié à son souhait de vivre autre chose professionnellement...

Entreprendre : Et côté chiffre d'affaires, les deux ans ont également vu des changements ?

Sylvie Gillet: Oui, clairement. Il a presque doublé! Comme déjà évoqué, nous avons largement franchi un palier ces dix dernières années.

Entreprendre: Vous enregistrez 8 millions d'euros pour le dernier exercice comptable pour le groupe, c'est bien ça?
Benjamin Gillet: C'est exact. C'est un bond important... mais qui suppose une gestion doublement rigoureuse aussi. Qu'on le veuille ou non, c'est là que nous devons agir et c'est sur cela que nous travaillons au quotidien!

Entreprendre : On ne peut bien sûr pas se louper sur cet aspect des choses...

Sylvie Gillet: Vous mettez le doigt sur ce qui peut mettre des structures comme la nôtre en péril: une gestion trop approximative, des frais de fonctionnement trop élevés, un manque de trésorerie, un peu de mou dans les chantiers... et c'est la dégringolade.

Entreprendre: Fort heureusement, vous gérez l'entreprise à l'appui d'outils analytiques...

Benjamin Gillet: Nous pensons que c'est la seule et unique manière de s'y prendre, surtout quand la croissance est aussi importante que la nôtre. Sylvie est comptable de formation, et moi je m'intéresse à la rentabilité de chaque chantier depuis longtemps, nous appréhendons donc le déploiement de l'outil sous un œil extrêmement critique. Mais nous avons quand même eu besoin d'appuis...

Entreprendre : Pour l'expérience ?

Stéphanie Gillet : Pour l'expérience, pour la maîtrise, pour la structuration des choses... Quand on engage un profil, chose devenue banale chez nous avec la croissance, on précise toujours que l'entreprise est preneuse d'idées, de conseils, d'expérience. En grandissant, nous avons défini les contours de chaque fonction et délégué des missions précises en regard des qualifications, des compétences et des postes...

Entreprendre : Pas facile de déléguer, n'est-ce pas ?

Sylvie Gillet: Au début, avouons-le, non! Maintenant, quand le profil du collaborateur a été correctement défini et que la personne est en place - donc qu'on lui a fait confiance! - les choses se passent dans une certaine logique et chacun prend ses responsabilités.

Entreprendre: Cette vision de l'entreprise est sans doute un peu obscure pour vos parents, voire en contradiction avec leurs idées...

Benjamin Gillet: Tout à fait, mais ils comprennent que la croissance qui se traduit dans les chiffres ne peut se vivre au sein de l'outil dont nous disposions il y a vingt ans

Entreprendre: Et donc...

Sylvie Gillet: Et donc, ils voient comme nous qu'il faut appréhender les nouvelles réalités avec de nouvelles lunettes, en créant des postes qui n'existaient pas, comme les ressources humaines, et en structurant les services et les fonctions pour fluidifier la mise en œuvre de nos chantiers.

Entreprendre : Le tout est de rester connecté à ses valeurs...

Stéphanie Gillet : C'est primordial, bien sûr. C'est d'ailleurs ça qui soude les équipes et crée une dynamique constructive permettant de poursuivre le développement.

Entreprendre: Dans les faits, vos parents eux-mêmes ont toujours fait évoluer l'entreprise...

Stéphanie Gillet: C'est vrai... Ils ont commencé dans les caves de la maison. À l'époque, les mercredis ou les samedis, nous les aidions à porter les boîtes de carrelages. Nous n'avions ni élévateur, ni grue. Et puis, ils ont construit le premier espace de vente, sur 300 m², je crois que c'était en 1996. En 2002, ils ont agrandi, ajoutant 400 ou 500 m², avec un étage. En 2005, ils ont remis ça avec des bureaux et une salle de vente. Oui, à leur façon, ils avaient aussi une logique de croissance.

Entreprendre: C'est votre arrivée dans l'entreprise qui va booster l'esprit d'audace de la famille...

Benjamin Gillet: Pas tout à fait... D'abord, parce que je suis entré dans l'entreprise assez jeune, en 2003, j'avais 18 ans! À ce moment précis, l'entreprise employait 5 ouvriers. Ça tournait, avec le magasin et la pose. D'ailleurs, pendant les six ou sept ans qui ont suivi, le « staff » ouvriers n'a guère bougé.

Entreprendre: Mais les investissements étaient alors trop importants pour la structure...

Sylvie Gillet: Ce fut l'élément déclencheur de notre réflexion, de notre analyse. Nous avions trop de frais de fonctionnement pour trop peu de chantiers... car nous manquions de main-d'œuvre. Certes, nous avions développé le secteur salles de bain, mais pas suffisamment.

Entreprendre : En 2012, la famille change alors sa vision : vous quittez la pose pour intégrer le bureau, stratégie de croissance en tête...

Benjamin Gillet: On peut voir les choses sous cet angle (rire). En tout cas, l'objectif était là. Car, dans les faits, nous avions tout en main pour choisir cette voie expansionniste. Le coup d'accélérateur a alors été mis sur le volet carrelages, avec une volonté d'accrocher des chantiers et de montrer le savoir-faire de nos professionnels, et donc de l'entreprise, vers la clientèle privée comme vers les différents acteurs de la construction.

Entreprendre : En 2012, vos deux spécialités ramenaient un pourcentage identique de chantiers...

Stéphanie Gillet: Quasiment! Ce qui n'a

"Chez Créations Gillet, en 2021, la photographie extérieure de l'entreprise montre une locomotive - le volet carrelages et promo immobilière qui tire un très beau wagon - le sanitaire, salles de bain..."

jamais plus été vrai par la suite et ne le sera sans doute plus. En 2020, on peut même considérer que le ratio exact est de l'ordre de 85-15 (carrelages < > salles de bain)!

Entreprendre : D'aucuns pourraient penser, de manière sans doute très simpliste, que vous auriez dû opérer ce changement plus tôt pour gagner du temps. Qu'en pensez-vous ?

Benjamin Gillet: Je pense qu'on aurait certainement pu amorcer le virage un brin plus tôt, en effet. Mais, dans le même temps, et on le vit encore tous les jours aujourd'hui, on ne franchit pas dix marches d'escalier d'un bond sans risquer de se briser le cou. Comme déjà évoqué, il fallait structurer l'entreprise et amener les bonnes personnes aux bons postes avant d'envisager une croissance aussi audacieuse.

Entreprendre: Il fallait aussi s'entendre au niveau de la famille quant à la vision du projet...

Sylvie Gillet: Je ne vous le fais pas dire. Il y a des risques, des engagements, des changements de fonction, d'approche, de vie. C'est loin d'être simple quand on trace les contours du projet autour d'une table. Chacun a son caractère, ses envies, ses peurs. On s'engage... et on engage toute l'entreprise, y compris les collaborateurs.

Entreprendre : Après coup, c'est toujours facile évidemment...

Stéphanie Gillet : Exactement! Mais quand il faut signer, s'engager, oser... ce n'est pas aussi simple!

Entreprendre: Je me suis laissé dire qu'au moment de votre déploiement vertigineux, vous n'hésitiez pas à entreprendre des chantiers aux quatre coins du pays, jusqu'à la côte...

Benjamin Gillet: C'est vrai. On a, par exemple, pas mal travaillé pour C&A et pour Delhaize, ce qui nous emmenait sur des chantiers jusqu'en Flandre. Je me souviens notamment de chantiers à Ostende, à Gand... Ce que nous nommons, chez nous, le résidentiel peut parfois nous conduire à accepter des projets carrelages très, très loin.

Entreprendre: Pas trop difficile quand on vient de Bastogne...

Sylvie Gillet: Tout est toujours une question d'ambition. Il est clair qu'il est plus simple de carreler 5.000 m² à Neufchâteau ou de travailler pour des donneurs d'ordre locaux sur Bastogne, Marche ou Libramont... mais une fois dans le bain des gros chantiers on ne peut pas faire la fine bouche. Nos collaborateurs sont rémunérés en conséquence lors de tels chantiers, donc tout le monde est content au final.

Entreprendre : Il faut savoir ce que l'on veut...

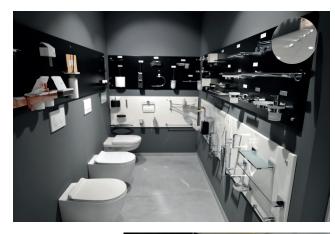
Benjamin Gillet: Tout à fait. Nous, nous avons défini nos objectifs, recruté des collaborateurs efficaces et bien formés, et nous avons également positionné l'entreprise sur l'échiquier. Après, c'est aux gestionnaires de chantiers - nous sommes quatre à assumer ce rôle sur des segments précis - d'analyser les cahiers de charges et de remettre des offres concurrentielles.

Entreprendre: Et les chantiers tombent... Stéphanie Gillet: Dans le meilleur des cas! Nous l'avons dit, à partir de 2012, nous avons mis les bouchées doubles pour être présents vers les promoteurs et autres gestionnaires de gros chantiers. Il a évidemment fallu le temps de mettre le pied à l'étrier mais, après cela, la logique 'chantiers résidentiels' a suivi une courbe ascendante.

Entreprendre: Au point de nécessiter la construction d'un vaste hall (2.500 m²), à deux kilomètres du showroom...

Sylvie Gillet: Une fois encore, ceci a été pensé en regard de notre vision de croissance, avec à la fois de l'espace où rassembler des stocks tampons (en faisant jouer les prix) et également des commandes conséquentes puisque nous connaissons en général nos besoins (colle, produits standards...). Imaginez-vous qu'environ 90.000 m² de carrelages transitent ici par an! Précisons par ailleurs qu'il nous faut également de l'espace pour l'approvisionnement de nos équipes (entre 20 et 25),























ainsi que le flux des livraisons fournisseurs et des enlèvements clients.

Entreprendre: La croissance impose aussi une logistique rigoureuse?

Benjamin Gillet: Elle génère de nombreuses habitudes nouvelles qui exigent rigueur, structure et analyse. C'est compliqué les premiers jours, difficile parfois pour l'être humain que nous sommes tous au fond de nous et qui accepte mal le changement ... mais qu'est-ce que c'est confortable au quotidien. Ces logiques nouvelles nous ont été amenées par nos gestionnaires de chantiers, l'un est architecte, l'autre ingénieur et le troisième est gradué en construction, plus moi.

Entreprendre : Cette diversité est bonne conseillère...

Sylvie Gillet: Bien sûr, c'est la base d'une logique intégrée. Mais l'expérience, la créativité et les idées peuvent venir de partout!

Entreprendre: À ce sujet, vous disposez vraiment d'une arme fatale avec votre showroom (1.300 m²) qui est à la fois vaste, bien achalandé et qui présente la palette large de vos compétences, notamment en matière d'aménagement de salles de bain. En outre, en proposant des produits pour tous les budgets, l'ensemble a vraiment fière allure...

Stéphanie Gillet: Merci, c'est un compliment que l'on nous fait souvent. C'est d'ailleurs une des raisons de l'évolution de notre nom au fil du temps, qui est passé de Carrelages Gillet à Créations Gillet. En fait, l'idée est de montrer notre savoirfaire en carrelages, tout en proposant aussi notre autre activité, à savoir l'étude, la conception et la réalisation de tous les projets de salles de bain, y compris les aspects sanitaire et électricité.

Nous sommes aujourd'hui très proches - et partenaires soustraitants privilégiés! - de nombreux promoteurs et de plusieurs grosses entreprises de construction de la province

Entreprendre: Qui vient ici, au showroom? Sylvie Gillet : Le client privé, qui vient pour acheter du carrelage et/ou pour recourir à notre mise en œuvre en sus de l'achat. Il y aussi les copropriétaires d'immeubles pour lesquels nous avons obtenu le marché carrelage et/ou salles de bain. Les uns souhaitent voir 'en vrai' le choix - gamme commerciale - opéré par le gestionnaire de chantier en lien avec le promoteur, les autres veulent changer pour un produit plus exclusif. Enfin, il y a tous ceux qui ont eu vent de la diversité de nos produits, de la qualité de nos réalisations et qui cherchent une nouvelle salle de bain.

Entreprendre: Là, c'est vous, Stéphanie, qui prenez les choses en main... Je me suis laissé dire que les réalisations d'excellent goût qui pullulent en ces murs sortaient toutes de votre imagination... Stéphanie Gillet: (rire) Je suis effectivement très impliquée dans cette aile salles de bain. On y traite des chantiers très qualitatifs, souvent pour de la rénovation, avec des clients âgés entre 45-65 ans qui veulent se faire plaisir... pour des budgets moyens de 15 à 20.000 euros, qui peuvent cependant parfois exploser bien au-delà.

Entreprendre: Quid de vos collaborateurs? La croissance des chiffres vous a obligés à recruter de nombreux profils... Sylvie Gillet: Oui, et il faut avouer que ce n'est pas simple. Il faut trouver des gens qui ont nos valeurs, nos envies et qui sont prêts à s'investir. Côté administratif, l'enjeu est surtout là. Par contre, au niveau des collaborateurs techniques, qu'ils soient chapistes, carreleurs, 'sanitaristes' ou autres, la raréfaction des profils est aujourd'hui un problème. Certaines tâches sont lourdes, il n'est en outre pas toujours simple de trouver des gens!

Entreprendre : Comment voyez-vous Créations Gillet à dix ans ?

Benjamin Gillet: La question est bonne, la réponse à donner est difficile. Mes sœurs pensent clairement que la taille actuelle est raisonnable! J'ai pour ma part l'impression que la modélisation idéale serait un brin plus élevée. J'en reviens toujours à la logique des chantiers qui oblige à faire de grands écarts en termes d'agendas, d'engagements. Gérer un chantier de 50.000 m², ou même de 5.000 ou 8.000 m² n'est pas simple, or c'est aujourd'hui notre lot et il faut de la maind'œuvre qualifiée pour y arriver, surtout avec la taille des carrelages qui a augmenté. Tout le monde sait en effet qu'on pose aujourd'hui des carreaux allant jusqu'au format 120/280. Pas rien, je vous assure!

Entreprendre: À 33, 38 et 43 ans, vous avez encore largement le temps de façonner votre petit joyau, votre bel outil... Stéphanie Gillet: Vous avez probablement raison, mais une fois la machine lancée et les investissements engagés, il est souvent difficile de lever le pied. C'est pour cela que nous ne sommes pas trop de trois, et que les conseils des parents sont souvent les bienvenus.

Propos recueillis par Christophe Hay Photos Pascal Willems



CREATIONS GILLET

Luzery, 167 B-6600 Bastogne Tél.: 061 21 38 94 www.creations-gillet.com