

1. DOSSIER DE PRESSE



Entreprises familiales : femmes au volant, danger au tournant ou management performant ?

Laurent Weerts, administrateur délégué de l'Institut de l'Entreprise Familiale (IEF), a le plaisir de vous présenter les résultats de cette étude au titre un peu provocateur !

L'étude a été commandée par l'IEF à Nathalie Crutzen, chargée de cours à HEC, école de gestion de l'Université de Liège.

L'enquête a été réalisée sur base de l'analyse de questionnaires envoyés à plus de trois mille entrepreneurs familiaux belges francophones et complétés par 130 personnes.

Cette recherche permet d'identifier des grandes tendances concernant la place des femmes dans les entreprises familiales.

Un second volet de l'étude analyse également l'expérience de neuf femmes (co)dirigeantes au sein d'une entreprise familiale afin de répondre à des questions plus généralistes telles que : « Qui donne les clés des entreprises familiales aux filles ? », « Quels sont les apports spécifiques des femmes aux EF ? », « Quels sont les obstacles rencontrés par les femmes pour devenir dirigeantes ? », « Quel est le moteur des femmes au pouvoir dans les EF ? » ou « Quels sont les avantages pour les femmes de diriger l'EF ? ».

Des résultats parfois surprenants... L'égalité hommes/femmes n'est pas encore une destination prévue même lorsque la femme est au volant des entreprises familiales !



Des femmes au pouvoir, mais en minorité...

L'analyse quantitative parle de « femmes au pouvoir » lorsqu'elles sont actives dans le conseil d'administration, le comité de direction ou l'actionnariat d'une entreprise familiale.

L'étude met en évidence qu'au moins une femme est présente dans le conseil d'administration (60%), le comité de direction (77%) et au sein de l'actionnariat (62%) des entreprises familiales en Belgique francophone.

Mais lorsqu'elles y sont présentes, les femmes restent souvent minoritaires. En effet, elles ne sont majoritaires que dans 11% des conseils d'administration, dans 7% des comités de direction et dans 7% de l'actionnariat des entreprises familiales en Belgique francophone.

Les femmes occupent plus souvent des fonctions administratives (les femmes sont majoritaires dans cette fonction dans 56% des entreprises familiales, tandis que les hommes ne sont majoritaires dans cette fonction que dans 24% des entreprises familiales) et de gestion des ressources humaines (les femmes sont majoritaires dans 47% des entreprises familiales, tandis que les hommes n'y sont majoritaires que dans 38% des cas) alors que les hommes sont plutôt majoritaires dans des fonctions opérationnelles, financières, de marketing, de vente ou de CEO.

Un obstacle au pouvoir : le fait d'être une femme !

40 % des personnes interrogées pensent que la fille du dirigeant actuel ne reprendra pas l'entreprise. Parmi ces personnes, 10 % d'entre eux justifient ce choix par le simple fait que leur fille est une fille...



L'étude qualitative met en évidence cinq facteurs qui expliquent le parcours de ces femmes dirigeantes dans l'EF

1. L'élément déclencheur

Les femmes deviennent souvent dirigeantes après une demande formulée par un membre masculin de la famille.

2. La motivation. Pourquoi la future femme dirigeante a-t-elle accepté (ou demandé) le poste ?

Parmi les femmes interrogées, plusieurs ont exprimé une notion de « **devoir** » (sorte d'obligation morale). Les autres ont plutôt exprimé soit des **motivations « positives »** liées à des avantages qu'elles voient dans leur implication dans l'entreprise familiale (relever un défi, autonomie, flexibilité), soit des **motivations « négatives »** liées à un manque de meilleures alternatives (désillusions professionnelles à l'extérieur).

3. Les obstacles rencontrés par les femmes

- ✓ Obstacles liés au caractère technique ou « masculin » de certains métiers. Le côté technique du métier peut être un obstacle pour les femmes ainsi que les relations commerciales et professionnelles à l'extérieur. En effet, dans certaines professions, à tradition plus « masculine », les femmes se sentent mal à l'aise dans certaines relations commerciales en dehors des heures de bureau. Parfois, ces femmes dirigeantes souffrent de ne pas être identifiées de prime abord comme le leader. « *Personne ne s' imagine que la patronne, c'est moi !* » ;
Souvent, les femmes doivent prouver plus leurs compétences (en externe et interne) pour acquérir le respect et l'autorité (surtout quand le père est toujours dans l'entreprise) ;
- ✓ Obstacles liés à l'équilibre entre la vie de famille et la vie professionnelle. La grande majorité des femmes interrogées ont des enfants et confirment qu'elles ont deux vies...
- ✓ Obstacles liés à la relation mère fille. Lorsque la mère est toujours présente dans la société, les filles mettent en avant des problèmes relationnels avec leur mère (rivalité) ;
- ✓ Obstacles liés aux rôles traditionnellement attribués aux femmes. Dans les cas où la femme est codirigeante, certaines se sentent enfermées dans des rôles secondaires de support (back-office, travail de fond, jamais de restaurant avec les clients) alors qu'elles portent le titre de femme dirigeante ;
- ✓ Obstacles liés aux stéréotypes spécifiques à l'ancienne génération. Les femmes nées avant 1970 semblent avoir été confrontées à davantage de difficultés liées à des stéréotypes sexistes que les autres femmes. Par exemple, certaines d'entre elles n'ont pas eu de statut défini durant plusieurs années. L'une d'elles se sentait perçue comme une « paria » car elle « sacrifiait » sa vie de famille pour aller travailler dans l'entreprise...



4. Les apports spécifiques de la femme à l'entreprise familiale

Par rapport aux hommes, les femmes ont une plus grande capacité d'écoute, de communication et favorisent le dialogue. « *Une femme apaise les conflits et apporte plus de dialogue* ».

Elles accordent plus d'importance aux aspects humains. « *Une femme voit les choses autrement. Elle comprend mieux les autres. Elle tient compte de leurs soucis. Elle fait beaucoup plus attention à la « personne »* ».

Elles sont plus rigoureuses, minutieuses et ont davantage le souci du détail. Leur attachement particulier à la famille a un effet rassembleur au sein de la famille et de l'entreprise familiale. « *J'ai été attentive à garder une bonne entente dans la famille. J'ai toujours essayé d'aborder les choses calmement et de prendre sur moi surtout. C'est important pour moi qu'on s'entende bien* ».

De la même manière, une majorité des répondants estiment que les femmes sont plus organisées que les hommes et qu'elles ont une sensibilité différente, un feeling plus fin... « *Une femme a plus de finesse dans son analyse. Elle a une manière de voir les choses que les hommes n'ont pas, une sorte de 6ème sens... Elle ressent plus les choses* ».

Bref, les femmes ont donc des qualités essentielles pour être un bon leader et pour diriger l'entreprise familiale !

5. Les avantages pour les femmes qui reprennent l'entreprise dirigée par leur père

Le principal d'entre eux, semble être la flexibilité (facilités pour concilier les deux vies).

Elles ont également plus facilement/rapidement plus de responsabilités, de pouvoir et donc d'autonomie.

Beaucoup de femmes soulignent l'importance des valeurs familiales qui donnent plus de sens à leur travail.

Dans le cas d'une reprise, être une femme de la famille confère de la légitimité en interne et le sentiment d'être protégée. « *En interne, les travailleurs semblent même rassurés par la continuité* ». « *Au contraire, les employés essayaient de me protéger du fait de mon jeune âge et du fait que j'étais une femme* ».



L'étude permet aussi de tracer le profil de la femme dirigeante au sein de l'entreprise familiale.

1. Sans diplôme pas de carrière pour les femmes uniquement !

La majorité des femmes "étudiées" ont un **diplôme d'études supérieures de type long** (délivrés par une université ou une haute école). Par contre, les hommes de la famille avec lesquels elles travaillent sont souvent moins ou pas diplômés.

Cette observation semble conforter l'hypothèse selon laquelle les femmes ont le sentiment de devoir se battre davantage et prouver plus leurs compétences pour réussir.

2. Des personnalités fortes et des vies bien remplies

Toutes ont des personnalités particulières : personnalité forte, femme « battante ». Seule une des femmes étudiées (la plus jeune – 27 ans) est célibataire et n'a pas d'enfant. Toutes les autres sont des femmes mariées (ou en concubinage) avec des enfants.

Elles ont donc toute une vie familiale intense qu'elles tentent de concilier au mieux avec leurs responsabilités professionnelles.

Les recommandations

Les femmes sont aussi capables de piloter l'EF que les hommes !

Cependant, elles partent avec des « à priori » plus négatifs, notamment à cause des normes sociales et culturelles sexistes qui persistent dans notre société. En effet, même si les perceptions évoluent, elles vivent toujours dans un monde où des différences entre les hommes et les femmes persistent.

Les femmes possèdent les qualités inhérentes à leur sexe et celles d'un bon leader. Il est donc indispensable de préparer au mieux les filles à reprendre l'entreprise familiale. Par une socialisation dès le plus jeune âge, la suppression des règles de « primo géniture » et la formation, les pères permettront à leurs filles d'être dirigeantes.

Par ailleurs, le travail des femmes doit être reconnu dans l'entreprise (rémunération et/ou fonction spécifique).

Les femmes quant à elles, ne doivent pas hésiter à prendre le volant et à croire en elles. Piloter une entreprise familiale est souvent une belle opportunité à saisir.

En tant que femmes, elles apportent beaucoup d'éléments à l'entreprise familiale (écoute, dialogue, communication, souci du détail, effet « rassembleur »). Elles ont aussi souvent les qualités d'un bon leader, d'un excellent CEO !

De plus, il existe de nombreux avantages, en tant que femme, à travailler dans l'EF. Flexibilité, accès à des postes à responsabilités, autonomie et partage des valeurs familiales.



Cependant, il est clair que, même si la situation semble avoir évolué, il persiste des différences entre les hommes et les femmes dans les EF. Dès lors, les femmes doivent être prêtes à faire des sacrifices : il faut notamment beaucoup d'énergie pour concilier une vie professionnelle et une vie privée « équilibrées ».

Les femmes au pouvoir doivent avoir une personnalité forte pour survivre dans cet environnement, parfois assez « macho ». Il est impératif qu'elles mettent toutes les armes de leur côté (études, expérience, formation plus technique) pour avoir le plus de crédibilité possible !



2. A propos de l'Institut de l'Entreprise Familiale (IEF)

L'Institut de l'Entreprise Familiale est le centre de connaissances par excellence pour les entreprises familiales

Les entreprises familiales représentent au sens figuré la colonne vertébrale de notre économie. 80% des entreprises mondiales sont des entreprises familiales.

Si les entreprises familiales sont très importantes et ont de gros atouts, elles ont également des problèmes très particuliers. Ceux-ci sont souvent dus aux conflits entre la famille et l'entreprise.

Par conséquent, l'entreprise familiale se révèle souvent être, au sens figuré, un baril de poudre. L'aspect émotionnel domine très souvent les différents stades de développement des entreprises tels que la succession de l'entreprise, et/ou son professionnalisme lié à sa croissance.

C'est pourquoi, les entrepreneurs d'entreprises familiales et leur famille ont besoin d'un centre indépendant qui offre une vue et donne une connaissance pratique sur le management, les aspects de succession, le transfert de propriété,...

L'Institut de l'Entreprise familiale a été créé en 2006 et offre son soutien dans les domaines suivants :

1. Recherche

L'Institut de l'Entreprise familiale veut être le centre d'étude scientifique pour la Communauté Française pour les entreprises familiales. Cette ambition est réalisée au moyen d'une étude annuelle confiée (externalisée) à une université. L'Institut a déjà réalisé les études suivantes :

2007	La transmission des entreprises familiales en Belgique francophone : enjeux et niveau de préparation (<i>Prof. Bernard Surlemont HEC-ULG</i>)
2008	La transmission du pouvoir au sein de l'Entreprise Familiale (<i>HUB et HEC-ULg</i>)
2009	L'harmonie entre l'entreprise, la famille et l'individu est la clef de la longévité (<i>HUB et HEC-ULg</i>)
2009 (nov.)	L'Entreprise Familiale face à la crise
2010	Du successeur familial au dirigeant idéal. Qualités indispensables.
2010 (nov.)	Qu'est ce qui empêche l'entrepreneur familial de dormir ? Qu'est-ce que l'empêche de se réveiller ?
2011	L'équité au sein de l'entreprise familiale
2011 (nov.)	Le "vaccin" de l'immortalité des entreprises familiales
2012	La place de la femme dans l'entreprise familiale



2. Formation de réseau et échange d'expérience

L'IEF est très proche de l'entreprise familiale. C'est pourquoi, elle organise des contacts réguliers entre les entreprises familiales, ce qui engendre de passionnants échanges d'expérience.

✓ *Le Groupement des Chefs d'Entreprises du Québec*

Pour faciliter l'échange d'expériences, l'IEF, avec l'aide de Monsieur Pierre Portier (Groupe Gustave Portier Industries), a participé à la mise en place du Groupement des Chefs d'Entreprises. Ce réseau est né en 1974 au Québec et regroupe aujourd'hui plus de **1.500 chefs d'entreprises** propriétaires répartis dans plus de 175 clubs au Québec et en Wallonie.

Le Groupement a pour mission de faire vivre l'esprit d'entraide lors de ses rassemblements par l'échange d'expériences vécues et de « comment faire » pour que les chefs d'entreprises progressent dans leurs responsabilités et réussissent leur entreprise en s'inspirant des **25.000 années** d'expérience cumulées dans le réseau.

Huit fois par an, les membres du Groupement se réunissent en club, par groupe de huit à dix membres non concurrents, afin de partager leurs expériences vécues et leurs « comment faire » pour mieux progresser. Ne sont membres de ces clubs que des chefs d'entreprises propriétaires. Le Groupement a ouvert ses premiers clubs en Belgique il y a à peine cinq ans et compte maintenant plus d'une dizaine de clubs.

✓ *Les colloques*

Chaque année, l'IEF réunit environ 200 chefs d'entreprises familiales pour présenter le résultat de ses études, débattre de l'actualité et surtout, créer un réseau de chefs d'entreprises familiales. Le but est de sortir le chef d'entreprise de son isolement en le mettant en contact avec d'autres chefs d'entreprises.

✓ *La formation*

L'Institut de l'Entreprise Familiale organise des formations destinées aux chefs d'entreprises familiales ou à leurs successeurs. En 2009, nous avons donné une formation ayant pour thème « L'exécution de la stratégie dans une entreprise familiale : voir loin, agir près ». En 2010, l'Institut met en place une académie pour les successeurs familiaux. Cette académie consiste en un programme de 15 sessions de travail interactives pour de futurs entrepreneurs.

✓ *Aiguillage*

L'Institut de l'Entreprise Familiale est une plaque tournante pour mettre en contact les entrepreneurs familiaux avec des spécialistes et autres entrepreneurs familiaux. L'Institut de l'Entreprise Familiale ne preste aucun service mais se fait un plaisir de répondre à toutes les questions et demandes qui lui sont adressées.

✓ *Plus d'informations ?*

www.institutentreprisefamiliale.be

3. A propos de l'Académie des Successeurs

Entreprises familiales : réussir le passage générationnel

Transmettre le flambeau à un successeur enthousiaste et compétent: à chaque génération, tout dirigeant d'entreprise familiale est confronté à ce dilemme. Dans les familles aux ramifications multiples, le choix est parfois cornélien et la moindre erreur d'appréciation peut être lourde de conséquences.

De plus, il n'existe pas en Wallonie de formation spécifique au métier de dirigeant d'une entreprise familiale. C'est pour cette raison que l'Institut de l'Entreprise Familiale (IEF) a lancé l'Académie pour les successeurs familiaux.

Soucieuse d'apporter un soutien constant face aux questions que se posent les entrepreneurs familiaux, tant dans la sphère professionnelle que privée, ING soutient cette initiative, comme elle le fait en Flandre avec l'Académie des successeurs.

Les entreprises familiales, qui représentent 70% des entreprises établies en Belgique, produisent 55% du produit national brut. C'est dire leur importance pour la santé économique du pays. En outre, au cours des dix prochaines années, 28% d'entre elles changeront de gestionnaire ou de propriétaire. Et dans deux cas de transmission sur trois, la préférence va à un dirigeant ou un repreneur familial...



Dans le but d'aider les repreneurs et de les doter des atouts nécessaires, l'Institut de l'Entreprise Familiale lance une Académie pour les successeurs familiaux. L'Académie accueille depuis deux ans entre 8 et 15 participants, à raison d'une soirée toutes les trois semaines. Il s'agit d'une formation intégrée et sur mesure et validée par plusieurs entrepreneurs familiaux. Elle est basée sur une approche à la fois didactique et pratique. Des spécialistes ainsi que des chefs d'entreprises viennent en outre y témoigner de leur vécu.

La grande force de cette Académie par rapport à des formations existantes réside dans la vulgarisation des données pédagogiques. En effet, certains repreneurs ont un bagage professionnel dans le domaine de la production ou du marketing, par exemple, mais ont besoin de connaissances supplémentaires en gestion ou en finances.

L'objectif de cette Académie est de développer, en quinze séances, des compétences en lien avec les neuf types d'intelligence du repreneur familial idéal. Une étude récente, menée par le Professeur Johan Lambrecht de HUB-EHSAL pour le compte de l'IEF, met en effet en évidence le fait que le successeur familial idéal doit appliquer neuf formes d'intelligence: stratégique, systémique, politique, relationnelle (dans le cercle familial), technique, liée à la connaissance



implicite des choses (comprendre la « cuisine interne » de l'entreprise familiale), des valeurs, managériale et entrepreneuriale. Un équilibre entre ces différentes formes d'intelligence est primordial pour que la transmission soit un succès.

Le programme de l'académie aborde ainsi plusieurs thèmes, afin que le successeur dispose, en fin de cycle, de toutes les clés pour reprendre l'entreprise familiale dans les meilleures conditions possibles.



L'Académie des Successeurs : qu'en pensent-ils ?

« L'Académie m'a permis de créer des liens avec des successeurs d'entreprises familiales, tout en partageant une fois par mois un thème lié à nos futures responsabilités. »

Amélie Body
Bodymat



Gatien Laloux
XL Group

« Se préparer à la succession d'entreprise familiale au sein d'un groupe de pairs et aux côtés de professionnels maîtrisant plusieurs des multiples talents nécessaires à cette aventure, est un avantage vers une réussite équilibrée de cette belle prise de responsabilités. »

« L'Académie des Successeurs m'a attiré car cela me permettait de côtoyer d'autres personnes travaillant également dans un cadre familial avec ses avantages et ses inconvénients. La formation met l'accent sur la théorie mais surtout sur le vécu, les exemples d'autres sociétés familiales confrontées aux problèmes de succession. Je me retrouvais dans beaucoup d'exemples donnés au cours des formations. Y participer m'a fait prendre conscience que je n'étais pas seul à vivre certaines relations « conflictuelles » qui sont souvent considérées, à tort, comme un putsch du fils-de la fille par le père-la mère fondateur(trice) ! Les sessions me donnent de nouveaux éléments pour contourner le face à face parfois difficile avec les parents. Je recommande réellement la formation comme un outil pour aider et mieux comprendre les problèmes de succession qui peuvent parfois mener à la fin des activités d'une entreprise familiale par manque d'entente. »



James Demaret
ITS Wood

Alexandre Vanlancker
Groupe Léon Vanlancker

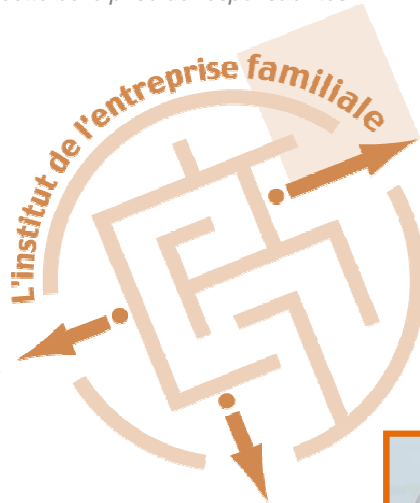


« L'Académie est une expérience très intéressante. Elle nous apporte des solutions face à des problèmes ou des interrogations que l'on retrouve dans la majeure partie des entreprises familiales. Cette Académie est aussi importante parce qu'on y rencontre des personnes qui sont dans la même situation que nous. Echanger des points de vue, opinions et façons de faire entre nous, nous enrichit énormément. »



Xavier de Vos
Label-Pak

« Cette formation est un bon outil supplémentaire pour nous aider dans notre future reprise de l'entreprise familiale. Autant sur le plan des rapports avec les différents acteurs familiaux, que sur le plan de notre mission entrepreneuriale en tant que telle. »



Jonathan Moos
Fixinox

« L'Académie, pour moi, a été plus qu'un lieu de formation ! De véritables moments d'échange et de partage d'expériences ! »

Julie Charlot
Brion & Charlot



« L'Académie des successeurs, c'est pour moi une aventure grandissante tant au niveau humain que professionnel. La rencontre d'autres successeurs fut vraiment bénéfique ; pouvoir discuter de nos expériences vécues, c'est un réel plus ! Des cours très captivants, témoignant des réalités sur le terrain et donnés par des professeurs compétents. Bref, une expérience à recommander ! »



Pauline Druine
Moreau-Druine

« Cette année au sein de l'Académie des Successeurs fut très enrichissante pour moi. Tant du point de vue des apprentissages que des thèmes abordés lors des modules et surtout, des personnes que j'ai pu rencontrer. Merci à tous. »



Candice Flaba
Vanhoebrock



« L'Académie est une formation que je recommande vivement ! J'espère d'ailleurs que Laurent Weerts planche sur un projet ou de nouveaux thèmes pour organiser une "deuxième année". Je décrirais l'Académie comme un lieu de partage, d'expériences et de rencontres enrichissantes où règne la bonne humeur. »

Patrick Bauduin
Sambre & Meuse Industries



« L'académie est une formation complémentaire pour les jeunes repreneurs d'activités existantes. Elle communique l'ensemble des compétences nécessaires pour mener avec succès une transmission durable. »





4. A propos de Laurent Weerts

Laurent Weerts est le cinquième fils d'un entrepreneur familial. L'entreprise de son père a été vendue alors qu'il terminait ses études. Depuis lors, il est très concerné par les différentes problématiques rencontrées par les entreprises familiales (qui représentent plus de 80% de notre économie). Laurent Weerts a donc créé en 2006 « L'Institut de l'Entreprise Familiale » dont il est l'administrateur délégué. Son partenariat avec le « Groupement des Chefs d'Entreprises du Québec » s'inscrit dans la même lignée.

Outre sa passion pour les entreprises familiales, Laurent Weerts est associé responsable pour Deloitte en Wallonie et dirige le bureau de Liège. Il est également membre du Supervisory Board de Deloitte. Depuis 21 ans, il audite et conseille les entreprises du secteur privé et public, tant belges qu'internationales. Ses spécialités : le manufacturing, le contracting et le food industries.

Diplômé de l'Ecole d'Administration des Affaires de l'Université de Liège et membre de l'Institut belge des Réviseurs d'Entreprises (IRE/IBR), Laurent Weerts est un réviseur renommé à Liège et en Belgique plus généralement.

Originaire de Verviers (Liège), région dont le développement lui tient à cœur, Laurent Weerts est très impliqué dans le processus de recrutement de jeunes talents régionaux. Il est d'ailleurs à l'origine, en partenariat avec Deloitte Luxembourg, de la création d'une chaire en « Portfolio Management and Performance » au sein de HEC-ULg.

5. Contacts presse

Florence Delvaux

0496/94 45 40 / florence@florganize.com

Photo de **Laurent Weerts** disponible sur demande. Contact : Florence Delvaux