

# Femmes et sociétés familiales



**Nathalie Crutzen**  
Docteur en Sciences économiques et de gestion; chargée de cours à HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège; responsable d'une chaire Accenture en Sustainable strategy

→ [ncrutzen@ulg.ac.be](mailto:ncrutzen@ulg.ac.be)

*“Les femmes concernées ont des personnalités fortes et une vie familiale intense.”*

► Les femmes sont minoritaires dans les organes de direction des entreprises familiales.

► Les fonctions sont principalement administratives ou dans les ressources humaines.

Les femmes sont toujours confrontées à des obstacles pour accéder à un poste de direction mais elles peuvent apporter beaucoup à l'entreprise familiale. L'Institut de l'entreprise familiale (IEF), dirigé par Laurent Weerts, a commandité une étude portant sur la thématique de “la place des femmes dans les entreprises familiales en Belgique francophone en 2012” à HEC - Ecole de Gestion de l'Université de Liège.

Cette étude est composée d'une analyse quantitative et d'une analyse qualitative portant sur la thématique de la femme dans les entreprises familiales en Belgique francophone. L'enquête quantitative menée dans le cadre de cette étude permet de mieux comprendre quels sont “les rôles” que les femmes de la famille occupent dans l'entreprise familiale, les fonctions qu'elles y occupent et les orientations professionnelles qu'elles préconisent. L'enquête a été réalisée sur base de l'analyse des données récoltées auprès des dirigeants de plus de 130 entreprises familiales actives en Belgique francophone. Elle permet d'identifier des tendances concernant la place des femmes dans les entreprises familiales.

L'enquête met en évidence trois “tendances” en Belgique francophone. Premièrement, au moins une femme est présente dans la majorité des conseils d'administration (60%), des comités de direction (77%) et des assemblées d'actionnaires (62%) des entreprises familiales en Belgique francophone. Cependant, l'étude indique que, même si elles sont souvent présentes, les femmes restent généralement minoritaires au sein de ces organes de direction!

Deuxièmement, les femmes occupent plus souvent des fonctions administratives et de gestion des ressources humaines alors que les hommes sont plutôt majoritaires dans

des fonctions opérationnelles, financières, de marketing, de vente ou de CEO.

Troisièmement, 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'analyse qualitative se focalise sur cinq facteurs qui caractérisent le parcours de neuf femmes dirigeant une entreprise familiale en Belgique francophone. Elément déclencheur: les femmes deviennent souvent dirigeantes suite à une demande formulée par un membre masculin de la famille. Leur motivation (pourquoi la femme a-t-elle accepté (ou demandé) un poste de direction dans l'entreprise familiale?): certaines femmes 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, soit des motivations “négatives” liées à l'absence de meilleures alternatives.

Obstacles rencontrés: des obstacles en lien avec le caractère technique ou “masculin” de certains métiers, avec l'équilibre à trouver entre la vie de famille et la vie professionnelle, avec la relation mère-fille, avec les rôles traditionnellement attribués aux femmes dans la société ou avec des stéréotypes spécifiques à l'ancienne génération ont été mis en évidence. Les apports de la femme à l'entreprise familiale: écoute, communication, dialogue, rigueur, sens du détail, attachement particulier à la famille. Les avantages pour la femme de diriger l'entreprise familiale: flexibilité, responsabilités, autonomie, sens, valeurs, légitimité.

Cette étude aboutit sur une série de recommandations pratiques pour les entreprises familiales et propose également un profil-type des femmes dirigeantes dans ces entreprises. La majorité des femmes “étudiées” ont un diplôme d'études supérieures de type long (délivré par une université ou une haute école) alors que les hommes de la famille avec lesquels elles travaillent sont souvent moins ou pas diplômés. Ces femmes ont des personnalités fortes. Elles ont une vie familiale intense qu'elles tentent de concilier avec leurs responsabilités professionnelles.

→ Pour plus de détails concernant cette étude réalisée par Nathalie Crutzen, Fabrice Pirnay et Zineb Aouni, visitez le site de l'Institut de l'entreprise familiale: <http://www.institutentreprisefamiliale.be/news.php?news=45>



SPL/REPORTERS

stème politico-économique ne par-  
bler l'humanité tant que le sort  
devenue avariée ne sera pas réglé:  
financières, tensions populaires...  
antes de l'incapacité de l'homme à  
consensus quant au traitement  
t le statut imputrescible devrait vi-

doivent créer un mouvement mon-  
ra les besoins des populations par  
organisation sociétale, non limitée  
de l'argent, mais animée par le pro-  
pre d'une Humanité en attente.

e réflexions, visant la construction  
basée sur des règles de gestion plus  
vent être créés, de nouveaux sché-  
es, de consommations et de trans-  
ent être imaginés. Les dirigeants ac-  
ent plus continuer à jouer aux ap-  
s en imposant le règne du virtuel au  
ous devons travailler à l'Emancipa-  
vecteur de plaisir et d'enthousiasme.  
forcera la coopération et la solidati-  
ons. Pourquoi vouloir s'évertuer à  
onomie des prix au centre de la so-  
e pour la recherche fondamentale,  
nt d'incertitudes, il s'agit d'explorer  
acceptant d'être incapable de dire  
ue ce que vous n'avez pas encore  
ou non, servir demain.

on de La Libre  
on collaboration  
e La Première,  
e rendez-vous  
édi matin  
à 9h00 sur

PREMIÈRE

RE : Des reportages,  
conseils... au cœur  
onomie et des entreprises

Libre