

Femmes au volant, danger au tournant ?

C'est sous ce titre un peu provoc - heureusement complété par l'idée de management performant - que Nathalie Marly s'invite dans le monde de l'entrepreneuriat au féminin. Celui des entreprises familiales en particulier, au sein desquelles les femmes restent sous-représentées alors qu'elles y sont souvent particulièrement... performantes.

Sil existe encore quelques patrons d'entreprise qui ne céderaient pour rien au monde les rênes à une fille, d'autres n'ont de cesse au contraire de se réjouir de les avoir appelées au volant. Car le management au féminin a non seulement ses adeptes, mais aussi et surtout ses qualités que Nathalie Marly, ancienne journaliste à la RTBF, s'est plu à explorer dans un ouvrage faisant la part belle aux chiffres et aux témoignages. Tout en étant rédigé sous la forme d'un roman...

Pourquoi vous intéressez-vous au rôle des femmes dans le management, en particulier dans les entreprises familiales ?

Ce livre s'inscrit dans le cadre des réflexions menées par l'Institut de l'entreprise familiale (IEF) dont une des préoccupations majeures est la succession. Il s'agit d'un défi majeur : 17 000 entreprises familiales seront à remettre dans les dix ans à venir pour la seule Wallonie et on estime que 500 d'entre elles risquent de mettre la clé sous le paillason à court terme par défaut de repreneur, condamnant des milliers d'emplois. Promouvoir l'accès des femmes à la direction des entreprises familiales n'est donc pas anodin.

Il s'agit bien de « promouvoir » leur accès, car manifestement ce n'est pas encore évident ?

Il ressort d'une étude menée par Nathalie Crutzen (HEC-ULg), dont s'inspire mon livre, que 40 % des patrons d'entreprises familiales ne pensent pas que leur business puisse être transmis à une fille. Il y a de multiples raisons à cela, comme le fait que leur fille n'est pas intéressée ou n'a pas été préparée dans ce but, mais aussi la persistance d'un principe de primogéniture masculine. Cela ne concerne certes que 4 % des patrons qui ne voient pas leur fille leur succéder... mais c'est très interpellant !

Quant aux femmes qui sont représentées dans les organes de décision, elles n'y exercent souvent qu'un faible pouvoir...

Côté positif, on constate que les femmes sont présentes dans l'actionnariat de 62 % des entreprises familiales, dans 60 % des conseils d'administration et dans 77 % des comités de direction. Côté négatif, elles n'y sont qu'exceptionnellement majoritaires. Et, quand elles exercent des fonctions dirigeantes, c'est

plus souvent dans le domaine administratif ou de la gestion des ressources humaines que dans le cadre de postes-clés comme directeur financier ou... CEO.

Vous relevez un autre paradoxe : les rares femmes qui accèdent à la direction d'une entreprise familiale l'ont souvent fait... par obligation morale. Une forme de sacrifice, en quelque sorte ?

Je préfère évoquer dans ce cas l'idée de cadeau empoisonné. J'ai effectivement rencontré des femmes qui n'ont accepté qu'au prix du renoncement à leurs

aussi différentes de leurs aînées par le fait qu'elles relativisent les attributs classiques du pouvoir... qui sont masculins ?

Leurs aînées ont effectivement souvent dû adopter les codes des hommes pour s'imposer, parce que leur environnement l'exigeait, et je ne suis pas loin de penser que cela a dû parfois les rendre malheureuses. C'est moins vrai aujourd'hui, car les qualités du management au féminin ont été étudiées et sont désormais reconnues. On dit en particulier les femmes sont moins attentives à leur propre « réussite » qu'à celle du collectif, qu'elles privilégient le dialogue au conflit, qu'elles ont une capacité d'écoute et d'empathie qui est d'ailleurs particulièrement bienvenue dans une entreprise familiale.

Séductrice, efficace, bardée de diplômes... Le mythe de la superwoman n'est pas mort ?

Il n'est pas mort, car il ne s'agit pas d'un mythe. Force est de constater que la plupart des femmes CEO mènent une double vie, professionnelle et familiale, qui n'est pas simple à gérer, car les attentes sont très fortes de chaque côté. De même que le sentiment de culpabilité qui ne tarde pas à germer dans leur esprit dès lors qu'elles sentent qu'une partie de leur vie prend le dessus sur l'autre. Ces femmes sont admirables, car elles parviennent à concilier

l'impossible en gérant simultanément deux ou trois agendas. Elles font d'ailleurs souvent preuve d'une résistance peu commune.

Quitte à craquer ? Le problème du burn-out est revenu ces derniers jours au-devant de l'actualité.

C'est un risque majeur, qui menace d'ailleurs tout dirigeant d'entreprise. L'Institut de l'entreprise familiale a importé du Québec le concept de tables autour desquelles se réunissent régulièrement des entrepreneurs familiaux pour partager leurs réussites, leurs problèmes, leurs expériences. Un des messages forts qui en ressort est l'importance à accorder au maintien d'un équilibre entre les dimensions « individu », « famille » et « entreprise ». Si l'une d'entre elles prend le dessus, si le dirigeant en arrive à négliger sa santé, ses proches ou ses loisirs, c'est l'entreprise elle-même qui finit par en payer les pots cassés...

:: Benoît July



▲ Ancienne journaliste à la RTBF, Nathalie Marly dirige aujourd'hui une entreprise de communication.

propres ambitions ou aux dépens de leur vie familiale, par exemple. Il n'est rien de plus faux que d'imaginer que les « filles de » naissent avec une cuillère en argent dans la bouche : reprendre l'entreprise familiale représente non seulement une lourde responsabilité, mais aussi un investissement affectif important. Car les valeurs de l'entreprise sont souvent celles de la famille, du père ou de la mère.

Paradoxalement encore, les femmes que vous avez rencontrées ont souvent eu l'impression d'avoir dû prouver davantage leurs compétences que les hommes. Une réminiscence du machisme ambiant ?

Qu'il faille prouver ses compétences, en commençant par exemple au bas de l'échelle pour apprendre le métier, est normal et même sain. Ce qui l'est moins, c'est quand une CEO décroche son téléphone en entendant son interlocuteur exiger de parler au patron. Ou encore quand, dans un milieu très masculin comme la construction, elles se font siffler en arrivant sur un chantier. Néanmoins, nombre d'entre elles, qui sont souvent bardées de diplômes, relativisent cela. Elles en jouent même parfois, surtout si elles sont jeunes et ont intégré l'idée que ces stéréotypes commencent à relever du passé.

Les femmes qui dirigent aujourd'hui ne sont-elles pas



WWW.INSTITUTENTREPRISEFAMILIALE.BE