



FEMMES & ENTREPRISES FAMILIALES

Nathalie MARLY est l'auteur d'un livre décalé « Femmes au volant : danger au tournant ou management performant ? » où l'humour est présent à chaque page alors qu'à priori le sujet 'la place des femmes dans l'entreprise familiale' est on ne peut plus sérieux. Le livre se lit de bout en bout, on est happé tant par sa forme originale que par la pertinence des informations qu'il recèle. Le texte alterne deux graphies bien distinctes, selon que l'auteur exprime tantôt des réflexions personnelles, tantôt les résultats de l'étude scientifique de Nathalie CRUTZEN, Professeur à HEC-ULg, à la base de ce livre, ou des témoignages de CEO féminins. Un livre très « belge » finalement si tant est qu'un des traits de la belgitude est le sens de l'auto-dérision.



Interview croisée

NATHALIE MARLY, COMMENT VOUS EST VENUE CETTE IDÉE DE MÉLANGER CANARD LAQUÉ, ART ÉPHÉMÈRE PAR CONTACT DES PIEDS SUR LE SOL ET PASTILLES VALDA AVEC L'ENTREPRENEURAT AU FÉMININ ET UNE CERTAINE IDÉE D'UN MANAGEMENT PERFORMANT ?

Vous oubliez le poulet Briani... Voyons, un peu de sérieux avant de répondre précisément à votre question... Depuis des années, je suis administratrice de l'Institut de l'Entreprise Familiale (IEF) qui est un centre de référence théorique et de formation adressé aux entrepreneurs familiaux. L'IEF a été créée par Laurent Weerts qui m'a confié la mission de porte-parole de cet Institut. Un jour, lors d'une réunion de préparation à un de nos colloques, un banquier avec lequel nous travaillons (qui répond à mes questions dans le dernier chapitre du livre) s'est étonné que nous ne laissions pas plus de traces des études scientifiques que nous vulgarisons lors de nos colloques. Laurent Weerts a alors décidé que l'IEF (et donc moi...) proposerait un livre. Laurent a insisté pour ce que cet ouvrage soit lu car il ne voulait pas d'un xème bouquin de management qui « prenne la poussière sur sa table de nuit ».

'Pour se distinguer, il faut se différencier' nous dit Nathalie Crutzen dans son cours de stratégie... J'ai donc accepté la proposition mais il fallait que l'IEF assume ma « différence » c'est-à-dire mon petit grain de folie qui permet d'intégrer dans un livre très sérieux (sur base de l'étude scientifique de Nathalie Crutzen) des éléments délirants... qui ne sont autres que ce qui peuple mon esprit - toujours loufoque en arrière plan malgré mon apparence - face à toute situation de la vie.

LES CLICHÉS À PROPOS DES FEMMES DANS L'ENTREPRISE FAMILIALE ONT LA VIE DURE ET VOUS-MÊME VOUS RECONNAISSEZ Y AVOIR SUCCOMBÉ BIEN MALGRÉ VOUS. LE PASSAGE OÙ VOUS IMAGINEZ NATHALIE CRUTZEN AVANT MÊME DE LAVOIR RENCONTRÉE (UNE PERSONNE UN PEU AUSTÈRE, AUTORITAIRE, DIVORCÉE OU CÉLIBATAIRE À N'EN PAS DOUTER, AVEC DES LUNETTES ET UNE KYRIELLE D'ANNÉES DERRIÈRE ELLE) EST SAVOUREUX, ET VOUS EN FAITES D'AILLEURS UN CLIN D'ŒIL TOUT AU LONG DU LIVRE, EN NE VOUS ÉPARGNANT NI SARCASMES NI IRO- NIE. QUELS SONT CEUX AUXQUELS VOUS VOUS ATTENDIEZ ET CEUX QUI VOUS ONT ÉTONNÉ ?

Malgré ma volonté de ne pas succomber aux distorsions de réflexion imposées par les stéréotypes, j'ai été très étonnée de rencontrer le CEO de l'entreprise de construction Lixon. Une CEO de 28 ans, jeune fille incroyablement belle et intelligente, qui n'a pas peur de mettre un casque sur la tête - et de se faire siffler - pour aller sur ses chantiers... Et puis je me suis flagellée (l'esprit en me disant que 'manager' était 'manager' et que le produit de l'entreprise ne conditionnait pas le sexe de son CEO. Des tas d'hommes sont à la tête de sociétés qui fabriquent des soutiens-gorge en dentelle, non mais...



NATHALIE MARLY
FEMMES au volant.
danger au tournant
ou management
PERFORMANT ?
De l'IEF à la recherche
Les 100 questions qui empêchent
l'entrepreneuriat féminin

NATHALIE CRUTZEN, L'ÉTUDE QUE VOUS AVEZ MENÉE, AVEC DEUX CHERCHEURS DE HEC-ULg, FABRICE DE ZANET ET ZINEB AOUNI, EST COMPOSÉE DE DEUX PARTIES : UNE ÉTUDE QUANTITATIVE ADMINISTRÉE AUPRÈS DE 130 ENTREPRISES FAMILIALES PERMETTANT 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, D'UNE PART ; ET D'AUTRE PART UNE ÉTUDE QUALITATIVE VISANT À MIEUX COMPRENDRE LE PARCOURS DE NEUF FEMMES DE LA FAMILLE EXERÇANT UNE FONCTION DE DIRECTION. QUELLES SONT LES TENDANCES EN BELGIQUE FRANCOPHONE RÉVÉLÉES PAR VOTRE ENQUÊTE ?

N. Crutzen : L'enquête met notamment en évidence trois « tendances » en Belgique francophone. Premièrement, l'étude montre qu'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 toujours minoritaires au sein de ces trois organes de direction !! Elles sont donc présentes mais n'ont pas le dernier mot...

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. 10 % d'entre eux justifient ce choix par le simple fait que leur fille est une fille...

N. Marly : Il y a, dans l'étude de Nathalie Crutzen, un chiffre parmi tous qui doit, je pense, être retenu car il est révélateur de la société actuelle qui malgré tout ne permet pas aux femmes une égalité d'accès au pouvoir avec les hommes. Nathalie Crutzen met en évidence que 40 % des cédants ne veulent pas laisser leur entreprise à leur fille pour diverses et bonnes raisons (elles n'ont pas la formation, elles veulent faire une autre carrière, etc). Parmi ces 40 %, 10 % de ces pères ne veulent pas transmettre à leur fille uniquement en raison du fait qu'elles sont une femme. Principe de primogéniture masculine... Les femmes ont beau peupler les amphis à HEC, elles disparaissent dans le monde professionnel... Pas étonnant avec ces comportements moyenâgeux.

AU TERME DE CETTE ENQUÊTE, POUVEZ-VOUS PROPOSER UN PROFIL-TYPE DE FEMMES DIRIGEANTES DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES ET DONNER DES RECOMMANDATIONS PRATIQUES POUR LES ENTREPRISES FAMILIALES ?

N. Crutzen : En effet, cette étude permet de dégager un profil-type des femmes dirigeantes dans les entreprises familiales. Ce profil-type est basé sur trois grandes caractéristiques :

1. La majorité de ces femmes 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.
2. Ces femmes ont des **personnalités** (très) fortes.
3. Elles ont une **vie familiale intense** qu'elles tentent de concilier au mieux avec leurs responsabilités professionnelles.

En ce qui concerne les recommandations pratiques, j'aimerais mettre en évidence deux choses.

Ma première recommandation s'adresse aux femmes de la famille (fille, épouse, nièce, etc.) directement... Prenez confiance en vous ! Vous êtes généralement autant (voire plus) capables que les hommes de diriger une entreprise familiale ! En effet, les spécificités féminines (capacité d'écoute, de dialogue ; souci du détail ; effet « rassembleur ») peuvent être très bénéfiques pour le succès de l'entreprise. Comme le montre l'étude, les femmes ont souvent les qualités d'un bon leader !

Ma seconde recommandation s'adresse aux dirigeants actuels de ce type d'entreprises...

Préparez votre fille à éventuellement reprendre l'entreprise ! Pas uniquement votre fils ! Comment ?

- Familiarisez-la dès le plus jeune âge avec l'entreprise (prise de connaissance avec l'entreprise et son environnement) ;
- Combattez les règles de « primo géniture » si elles existent encore !
- Laissez votre fille prendre sa place (en faisant des études, des formations, en acquérant des expériences diverses).
- Enfin, très important, veillez à reconnaître le travail des femmes dans votre entreprise (via rémunération juste et/ou fonction spécifique) !

UN CONCEPT M'A PARTICULIÈREMENT INTERPELLÉE. C'EST LA NOTION D'« OBLIGATION MORALE » À LAQUELLE VOUS FAITES TOUTES DEUX ALLUSION ET QUI REVIENT ÉGALEMENT DANS LES PROPOS DES FEMMES INTERROGÉES, NOTAMMENT DANS CEUX DE DELPHINE BOURGUIGNON, CEO DE BOURGUIGNON BOIS, QUI EN PARLE AVEC BEAUCOUP D'AUTHENTICITÉ ET DE SIMPLICITÉ. QUELLE EST LA PLACE DE LA CHARGE ÉMOTIONNELLE DANS UN CHOIX DE CARRIÈRE COMME CELUI-LÀ ?

N. Marly : Il ne faut pas imaginer qu'« un fils de ou fille de » naît avec une petite cuillère en argent dans la bouche ! Les successeurs ou successeuses (le mot n'existe pas chez nous mais bien au Canada) ne sont parfois pas heureux de devoir reprendre l'entreprise de leurs parents. En ce sens, elle représente une charge, un cadeau empoisonné pour certains. Delphine Bourguignon a fait des études de traductrice. Peut-être rêvait-

elle de grands voyages ? Ses parents ont eu besoin d'elle pour diriger l'entreprise active dans le domaine du bois. Elle n'y était pas préparée, elle a dû consulter un psychologue pour renoncer au destin qu'elle s'était choisie et faire sien celui de l'entreprise familiale.

Quant à la place de la question émotionnelle dans l'entreprise familiale, sa réponse à elle seule justifie la création de l'IEF... En effet, des spécialistes qui gèrent les transmissions d'un point de vue technique et financier, nous en trouvons partout mais les problématiques émotionnelles sont oubliées.

Sauf par l'IEF et ses études prises de main de maître par HEC-ULg et Nathalie Crutzen (La transmission des entreprises familiales en Belgique francophone : enjeux et préparation, 2007 ; la transmission du pouvoir au sein de l'entreprise familiale, 2008 ; L'harmonie entre l'entreprise, la famille et l'individu est la clé de la longévité, 2009).

LES FEMMES ENTREPRENEURES QUE VOUS AVEZ RENCONTRÉES MÈNENT TOUTES UNE 'DOUBLE VIE'. COMMENT ARRIVENT-ELLES À TROUVER UN ÉQUILIBRE ENTRE LEUR « MOI », LEUR FAMILLE ET LEUR TRAVAIL ? QUELLES SONT LES PRESSIONS DE LA SOCIÉTÉ ET QUELLES SONT LES PRESSIONS QU'ELLES S'IMPOSENT À ELLES-MÊMES ?

N. Crutzen : Je pense que ce sont des super-womens ! Plus sérieusement, je pense qu'il s'agit d'un processus relativement long qui demande des sacrifices tant privés que professionnels mais la plupart de ces femmes ont en effet réussi à trouver un certain équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée.

En ce qui concerne les pressions, je pense qu'elles sont doubles. D'une part, même si les mentalités ont un peu évolué au cours des dernières décennies, il persiste des différences entre les hommes et les femmes dans notre Société.

Des normes sociales et culturelles sexistes persistent... Notre étude le confirme à nouveau malheureusement... D'autre part, notre étude montre aussi que les femmes se mettent beaucoup de pressions également.

Elles doivent ou veulent prouver au maximum qu'elles sont capables de gérer l'entreprise (en faisant le plus d'études possible, par exemple) tout en continuant à gérer leur famille et leur vie privée au mieux...

N. Marly : Les femmes sont plus perfectionnistes, un des atouts pour être de bons leaders... A cela, Charles Sasse, le psychologue qui intervient dans le livre, vous répondrait que les grands perfectionnistes sont de grands anxieux... Gare au burn out...

Alors, « Les femmes à la paperasse, les hommes à la grande direction », réalité ou fiction ? A chacun d'entre vous d'y répondre au terme de la lecture de ce livre que je vous conseille vivement tant il amène sur le visage un large sourire, dont il est impossible de se départir, tout au long de la lecture ; en tout cas sur le visage de la femme que je suis. Peut-être s'apparentera-t-il davantage à un rictus sur celui de certains hommes...

Nathalie HOSAY,

Rédactrice en chef de SPIRIT of Management

Pour plus de détails concernant l'étude <http://www.institutentreprisefamiliale.be/news.php?news=45>

Femmes au volant : danger au tournant ou management performant, par Nathalie Marly, éd. Dricot, 240 p., 20 €.

Disponible en librairies, via www.dricot.be ou www.institutentreprisefamiliale.be



BENOIT NIHANT
CHOCOLATIER
CACAOPÉVIER

DE LA FÈVE À LA TABLETTE

Le chocolatier Benoit Nihant fait partie du cercle très fermé des chocolatiers fabriquant leur chocolat à partir des fèves de cacao. Ils ne sont qu'une quinzaine dans le monde à partager ce savoir-faire artisanal et cette recherche de la perfection.

La quasi totalité des chocolatiers utilisent comme matière première du chocolat qu'ils vont refondre, et qui, le plus souvent, est réalisé par des sociétés industrielles.

Benoit Nihant a décidé, pour sa part, de maîtriser l'entièreté du processus à partir de la sélection des meilleurs lots de fèves de cacao fin chez des planteurs-récoltants partageant sa passion pour l'excellence. Une fois acheminées dans ses entrepôts, il torréfie ces fèves en douceur, les broie méthodiquement, les décortique patiemment, les concasse et les conche avec amour...

Benoit Nihant travaille en étroite collaboration avec les plantations. La nature des sols, l'ensoleillement, le type de cacaoyer cultivé mais aussi le savoir-faire de ses partenaires planteurs sont autant de facteurs qui influencent les nuances aromatiques des chocolats d'exception. Pour en conserver le caractère unique et rendre hommage au travail du planteur, le chocolatier ne mélange pas les fèves provenant de plantations différentes.

Boutique de Liège • Passage Lomonnier 30 • lundi - samedi 10-18:30 • WWW.BENOITNIHANT.BE