





Valérie

Chercheuse en sciences  
entreprises familiales

Directrice de la Chaire Familles en Entreprises de l'ICHEC, Valérie Denis a publié avec Manuela Hollanders un livre qui aborde la transmission du côté du repreneur et plonge « dans les yeux de la Next Gen ».

Originaire de Vresse-sur-Semois en Ardenne namuroise, Valérie Denis, 44 ans, est née dans une famille d'indépendants. Son père, Paul, était actif dans la construction, plus précisément dans la pose de carrelages. « Mon père est un artisan, confie-t-elle. Il gérait sa petite entreprise avec maman. J'ai donc été plongée dans le bain de l'entreprise familiale dès mon plus jeune âge. Il travaillait localement pour des hôtels, des particuliers, etc. » Elle effectue ses primaires dans l'école du village de Chairière où l'instituteur donne cours aux six années (22 élèves pour six classes) et ses secondaires à Bouillon. « Vu le petit nombre que nous étions en primaires, nous avions un cours personnalisé et étions bien formés. Cela m'a aidé par la suite. » La suite, c'est le départ en 1989 pour la capitale et l'ICHEC où elle est toujours aujourd'hui. « Mais j'éprouve le besoin de retourner régulièrement dans ma région afin de me ressourcer et de

garder les pieds sur terre », ajoute-t-elle immédiatement.

Ne sachant pas trop bien vers quoi se diriger, elle songe un moment à l'interprétariat mais voit davantage les langues comme un moyen plutôt qu'un objectif. Ce sera ensuite la diplomatie pour au final, sur les conseils de son père, choisir des études d'ingénieur commercial à l'ICHEC, d'autant qu'elle est plutôt douée en mathématiques. Elle est séduite par le discours humaniste du secrétaire académique, Joseph Houyoux, et sans savoir vraiment ce qu'on y étudie, décide de rester dans cette haute école bruxelloise bien loin de son Ardenne natale. Après sa quatrième année d'ingénieur, elle rentre au pays. « Issue d'une famille modeste, je ne me sentais pas à ma place, explique-t-elle. Et surtout, je trouvais que ce qu'on apprenait alors formait les futurs diplômés à rejoindre les grands groupes et sociétés. Or, la réalité

économique est davantage composée de PME et d'entreprises familiales. » Au bout de trois mois, elle revient, obtient une dérogation pour sa session et réussit sa dernière année avec une grande distinction.

Elle retrouve Monsieur Houyoux pour son mémoire consacré à « L'adéquation des programmes de l'ICHEC aux besoins de l'activité professionnelle » et réalise des études quantitatives et qualitatives sur 450 diplômés des huit dernières années auxquelles s'ajoute une cinquantaine d'entretiens en face-à-face. Il en ressort que l'ICHEC ne forme pas assez à la PME et à l'entreprise familiale. Mais bien conscient de ce manque, l'ICHEC a créé en 1993 le programme PME-PLUS afin de répondre à la demande des entrepreneurs. « La direction a été visionnaire en lançant ce programme postuniversitaire destiné aux dirigeants de PME, pointe Valérie Denis. Si aujourd'hui, la PME et l'entreprise fami-

### **Dans les yeux de la Next Gen : préparer l'avenir**

*A l'initiative de la Chaire Familles en Entreprises de l'ICHEC et avec le soutien de la Banque de Luxembourg, ce livre a été écrit par Valérie Denis et Manuela Hollanders, spécialiste en communication fonctionnelle et stratégique. Toutes deux se sont concentrées sur un aspect que l'on aborde rarement dans la transmission de l'entreprise familiale : la vision de celui ou celle qui reprend les rênes ou envisage de le faire. « Pour cette étude, nous avons interrogé 327 jeunes de 18 à 35 ans, tous concernés par une entreprise familiale, explique Valérie Denis. Il en ressort que sept jeunes sur dix se déclarent intéressés à jouer un rôle pour leur entreprise familiale mais ils éprouvent souvent des difficultés à en parler avec la génération précédente. Il y a énormément d'affectio societatis. »*

*Les deux auteures ont ainsi recueilli de nombreux témoignages de la Next Gen mais également les avis des experts de la Chaire Familles en Entreprises qui éclairent sous un nouveau jour les relations intergénérationnelles au sein de l'entreprise familiale. Comme elles le soulignent, le but de ce livre « est d'encourager et de faciliter le dialogue intrafamilial, afin d'aider chacun à communiquer, évoluer et prendre des décisions en adulte. Cette démarche est d'autant plus délicate que, face à un enjeu économique immense, en termes d'emplois, de savoir-faire, de talents et d'innovation, elle concerne ceux pour et sur qui nous, les familiaux, comptons le plus. »*



liale font totalement partie du cursus, c'était loin d'être le cas à l'époque. »

#### **L'ENTREPRISE FAMILIALE AU PROGRAMME**

En collaboration avec Xavier De Poorter et Jean Mossoux, Valérie s'investit dans l'organisation et le développement du programme PME-PLUS. Dans la seconde moitié des années 1990, elle organise ainsi une série de colloques qui seront suivis à chaque fois de la publication d'un ouvrage : « 1011 Nouveaux Métiers PME », « 1011 Relèves en PME », « 1011 Clés de Croissance en PME », « 1011 Equipes Gagnantes en PME » et « 1011 Relations entre PME et Grandes Entreprises ». Au sein d'ICHEC-PME seront abordés la création, le développement et la transmission de l'entre-

prise. Des thématiques qui intéressent au premier chef les sociétés familiales. Un sujet cher à Valérie Denis qui sortira, en collaboration avec Jean Mossoux et avec le soutien d'EY et de la Banque de Luxembourg, un livre consacré à ces dernières, intitulé « Bijoux de Familles. Itinéraires de prospérité & Valeurs des entreprises familiales ambitieuses » en 2010.

L'année suivante est créée la Chaire Familles en Entreprises de l'ICHEC dont Valérie Denis est la directrice. La Chaire se développe autour de quatre axes : la recherche, la communication, la formation et le réseautage. Premier axe, la recherche appliquée. L'objectif avoué est d'observer et décrypter les évolutions des entreprises familiales. Les sujets abordés s'inscrivent dans le monde

socio-économique dont ils veulent utilement servir les acteurs d'aujourd'hui et de demain. Deuxième axe, la communication. Les résultats de ces recherches sont transmis ensuite aux entreprises familiales et à leurs parties prenantes, par le biais de rapports, colloques, séminaires interactifs et groupes d'échanges. Troisième axe, la formation. Sur la base des études, la Chaire construit des formations aux contenus évolutifs, apportant des solutions directement applicables et aux effets durables. Elles permettent d'accompagner les dirigeants d'entreprises familiales et leurs équipes dans les différentes étapes de leur évolution. Dernier axe, le réseautage. Conscientisés, formés et accompagnés, les différents acteurs de l'entreprise familiale souhaitent



## « Les entreprises familiales ont toujours dessiné notre paysage économique et social. Ce sont elles qui créent la richesse. »

VALÉRIE DENIS

ensuite se retrouver avec d'autres qui partagent les mêmes réalités.

### ACTEUR NUMÉRO UN DE L'ÉCONOMIE

On ne le répétera jamais assez souvent mais ce sont les PME qui constituent le tissu économique de notre pays et parmi celles-ci, ce sont les entreprises familiales qui se taillent la part du lion. En Belgique, elles contribuent à elles seules à 33 % du PIB et représentent 45 % de l'emploi (1,7 million de salariés). Comme l'explique Valérie Denis, « les entreprises familiales ont toujours dessiné notre paysage économique et social. Ce sont elles qui créent la richesse. C'est une évidence, l'économie n'existe que parce que des familles ont créé des entreprises. Ces dernières représentent 67 % des sociétés dans le monde et entre 70 et 77 %, selon la définition qu'on en donne, en Belgique. C'est clairement l'acteur numéro un de l'économie mondiale. Par ailleurs, ce sont véritablement des entreprises durables. On l'a encore constaté lors de la crise des subprimes en 2008 où l'on s'est rendu compte de l'ineptie d'investir dans de l'irréel. Et quand cette économie virtuelle tombe, que reste-t-il ? Les entreprises familiales. »

« Leur résilience, leurs performances financières, leur vision sur le long terme, les valeurs qu'elles incarnent et transmettent, tous ces éléments réunis permettent à ces entreprises de

s'inscrire dans la durabilité. En outre, elles font preuve d'humilité, dont l'étymologie se rapporte à humus mais qui ne veut pas dire modestie. Elles savent reconnaître leurs échecs et leurs réussites et se remettre en question. » Valérie Denis a également observé une tendance qui correspond à l'évolution sociohistorique de nos pays avec l'allongement de l'espérance de vie : la cohabitation sous le toit de l'entreprise familiale de trois générations, actives ou non actives. « Ces trois générations ont grandi dans des mondes différents. Vous avez d'abord la génération d'après-guerre pour qui rien n'est impossible et qui a reconstruit ; ensuite, vous avez celle des années 1970 qui a grandi avec l'informatique ; enfin, la génération Y-Z, qui fait valoir d'autres aspirations à côté du travail, est plus connectée et davantage sensible aux problèmes de la planète. »

Plus que jamais, Valérie Denis s'implique totalement dans la Chaire qu'elle dirige. Elle est, en outre, chargée de cours en gestion et transmission

d'entreprises familiales en Master 2 à l'ICHEC, ainsi que membre du comité scientifique de la Chaire Entrepreneurat Familial et Société à Audencia Nantes. *Last but not least*, elle a créé en 2008 la société Altando qui aide les organes d'entreprises et les familles à identifier leur culture identitaire à travers les personnalités qui les composent et à en faire les ciments de leur continuité. ■



liale font totalement partie du cursus, c'était loin d'être le cas à l'époque. »

### L'ENTREPRISE FAMILIALE AU PROGRAMME

En collaboration avec Xavier De Poorter et Jean Mossoux, Valérie s'investit dans l'organisation et le développement du programme PME-PLUS. Dans la seconde moitié des années 1990, elle organise ainsi une série de colloques qui seront suivis à chaque fois de la publication d'un ouvrage : « 1011 Nouveaux Métiers PME », « 1011 Relèves en PME », « 1011 Clés de Croissance en PME », « 1011 Equipes Gagnantes en PME » et « 1011 Relations entre PME et Grandes Entreprises ». Au sein d'ICHEC-PME seront abordés la création, le développement et la transmission de l'entre-

prise. Des thématiques qui intéressent au premier chef les sociétés familiales. Un sujet cher à Valérie Denis qui sortira, en collaboration avec Jean Mossoux et avec le soutien d'EY et de la Banque de Luxembourg, un livre consacré à ces dernières, intitulé « Bijoux de Familles. Itinéraires de prospérité & Valeurs des entreprises familiales ambitieuses » en 2010.

L'année suivante est créée la Chaire Familles en Entreprises de l'ICHEC dont Valérie Denis est la directrice. La Chaire se développe autour de quatre axes : la recherche, la communication, la formation et le réseautage. Premier axe, la recherche appliquée. L'objectif avoué est d'observer et décrypter les évolutions des entreprises familiales. Les sujets abordés s'inscrivent dans le monde

socio-économique dont ils veulent utilement servir les acteurs d'aujourd'hui et de demain. Deuxième axe, la communication. Les résultats de ces recherches sont transmis ensuite aux entreprises familiales et à leurs parties prenantes, par le biais de rapports, colloques, séminaires interactifs et groupes d'échanges. Troisième axe, la formation. Sur la base des études, la Chaire construit des formations aux contenus évolutifs, apportant des solutions directement applicables et aux effets durables. Elles permettent d'accompagner les dirigeants d'entreprises familiales et leurs équipes dans les différentes étapes de leur évolution. Dernier axe, le réseautage. Conscientisés, formés et accompagnés, les différents acteurs de l'entreprise familiale souhaitent

+ Plus d'informations ? [valerie.denis@ichec.be](mailto:valerie.denis@ichec.be) - [www.famillesenentreprises.be](http://www.famillesenentreprises.be) - [www.danslesyeuxdelanextgen.be](http://www.danslesyeuxdelanextgen.be)